



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku  
Analysis of Employee Remuneration System in a Chosen Company

Student:

Anna Balvínová

Vedoucí bakalářské práce:

Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Anna Balvínová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: **Analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku**  
**Analysis of Employee Remuneration System in a Chosen Company**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Analýza současného stavu odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku
5. Návrhy a doporučení ke zlepšení současného stavu odměňování zaměstnanců
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 220 s. ISBN 978-80-248-3789-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Dr.Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 10.05.2019

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 10.5.2019.....

.....*Anna Balvínová*.....

Anna Balvínová

# Obsah

1 Úvod .....	6
2 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců .....	7
2.1 Řízení lidských zdrojů .....	7
2.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů .....	8
2.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	8
2.1.3 Personální oddělení.....	9
2.2 Odměňování zaměstnanců .....	10
2.2.1 Právní předpisy v oblasti odměňování.....	11
2.2.2 Řízení odměňování .....	12
2.2.3 Strategie odměňování .....	12
2.2.4 Politika odměňování .....	13
2.3 Celková odměna .....	14
2.3.1 Model celkové odměny .....	15
2.3.2 Výhody celkové odměny .....	16
2.4 Mzdové/platové struktury .....	17
2.5 Mzdové/platové formy .....	17
2.5.1 Časová mzda/plat.....	17
2.5.2 Úkolová mzda .....	19
2.5.3 Smluvní mzda.....	20
2.5.4 Rozdíl mezi mzdou a platem.....	21
2.6 Individuální zásluhové odměňování .....	21
2.6.1 Odměňování na základě výkonu – pobídkové odměny .....	22
2.6.2 Odměňování na základě kompetencí .....	24
2.6.3 Odměňování na základě přínosu .....	24
2.7 Zaměstnanecké výhody .....	25
2.7.1 Členění zaměstnaneckých výhod.....	26
2.7.2 Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod.....	27
2.8 Odpovědnost za odměňování .....	29
2.9 Motivace a odměna .....	29
2.9.1 Proces motivace.....	30
2.9.2 Vnitřní a vnější motivace .....	31
2.9.3 Maslowova hierarchie potřeb .....	31
2.9.4 Herzbergův dvoufaktorový model.....	32
2.9.5 Základní nástroje pracovní motivace: odměny a sankce.....	33
2.10 Hodnocení zaměstnanců a jejich práce .....	34

2.11 Metody použité v práci .....	34
2.11.1 Dotazník .....	35
3 Charakteristika vybraného podniku.....	37
3.1 Představení společnosti.....	37
3.2 Organizační struktura firmy .....	38
3.3 Pracovní pozice v organizaci .....	38
3.4 Finanční ukazatele firmy .....	41
4 Analýza současného stavu odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku .....	43
4.1 Systém odměňování ve společnosti ROLUX žaluzie s. r. o. ....	43
4.1.1 Složky mzdy.....	43
4.1.2 Pochvaly zaměstnanců .....	46
4.2 Splatnost mzdy .....	46
4.3 Pracovní poměr .....	46
4.4 Pracovní doba.....	47
4.5 Zaměstnanecké výhody .....	47
4.6 Hodnocení zaměstnanců .....	49
4.7 Analýza a interpretace dotazníkového šetření.....	50
4.7.1 Shrnutí dotazníkového šetření .....	73
5 Návrhy a doporučení ke zlepšení současného stavu odměňování zaměstnanců .....	74
5.1 Zvýšení současné mzdy .....	74
5.2 Rozšíření nabídky benefitů .....	75
5.3 Zlepšení zaměstnaneckých vztahů na pracovišti.....	78
6 Závěr .....	80
Seznam použité literatury .....	81
Seznam zkratk .....	83
Seznam obrázků .....	84
Seznam tabulek .....	85
Seznam grafů .....	86
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

# 1 Úvod

Pro zpracování bakalářské práce bylo zvoleno téma analýza systému odměňování ve vybraném podniku, konkrétně ve společnosti ROLUX žaluzie s. r. o.

Řízení lidských zdrojů patří mezi nejdůležitější úkoly podniku. Pro organizaci je velmi důležité správně nastavit systém odměňování, protože díky tomu může získat kvalitní a loajální zaměstnance, kteří budou pro organizaci velkým přínosem. Organizace by neměla podcenit žádné kroky v oblasti odměňování. S pomocí dobře nastaveného systému odměňování může organizace dosahovat svých stanovených cílů, kterými jsou například konkurenceschopnost na trhu, rozšiřování výroby, spokojenost zákazníků a mnoho dalších, protože právě zaměstnanci představují cestu k úspěchu společnosti. Aby si společnost udržela kvalitní zaměstnance, měla by svůj systém odměňování pravidelně aktualizovat a reagovat na podněty a připomínky svých zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je analyzovat stávající systém odměňování ve společnosti ROLUX žaluzie s. r. o., a na základě získaných informací z dotazníkového šetření navrhnout doporučení, která by mohla vést ke zlepšení současného stavu v oblasti odměňování, a tím i ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

Práce bude rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou část. Teoretická část bakalářské práce bude zaměřena na základní pojmy spojené s řízením lidských zdrojů a odměňováním. Dále bude popsána tzv. celková odměna, mzdové a platové struktury a formy. Následující kapitola bude zaměřena na individuální zásluhové odměňování. Poté bude vysvětlen pojem zaměstnanecké výhody, jejich členění a bude popsán cafeteria systém zaměstnaneckých benefitů. Další kapitoly se budou zabývat tím, kdo je za odměňování odpovědný, motivací a hodnocením zaměstnanců a jejich práce. Praktická část práce bude obsahovat představení společnosti, popis pracovních pozic v organizaci, zhodnocení finanční situace podniku a popis stávajícího systému odměňování. Stěžejní část práce bude tvořit vyhodnocení a interpretace výsledků dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování ve společnosti. V závěru práce budou navržena doporučení na zlepšení současné situace v oblasti odměňování zaměstnanců, která by se mohla organizace pokusit aplikovat.

## **2 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců**

V této kapitole bakalářské práce budou vysvětleny základní pojmy v oblasti řízení lidských zdrojů, zejména tedy odměňování zaměstnanců.

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

Řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí každého podniku. Pracovníci patří k nejdůležitějším článkům organizace, ovlivňují chod a prosperitu firmy. Jejich znalosti, dovednosti a schopnosti jsou pro organizaci velmi cenné, bez dobrých zaměstnanců by společnost nefungovala.

Řízení lidských zdrojů se postupně vyvíjelo od personální administrativy k personálnímu řízení až ke strategickému řízení lidských zdrojů. Personální administrativa je nejstarším pojetím personální práce. Byla zaměřena na administrativu a zpracování dokumentů. Před druhou světovou válkou se začalo objevovat personální řízení, které si postupně začalo uvědomovat, že člověk je důležitým zdrojem organizace. Na přelomu 50. a 60. let se začalo utvářet nové pojetí personální práce, a to právě řízení lidských zdrojů. Stalo se základem organizace a důležitým úkolem manažerů, byl zdůrazňován význam člověka.

V rámci řízení lidských zdrojů je usilováno o to, aby byla organizace výkonná, a aby se výkon organizace neustále zvyšoval. Toho se dosahuje pomocí zvyšování výkonu lidské pracovní síly i zlepšování využití materiálních a finančních zdrojů. K cílům řízení lidských zdrojů patří podpora strategických cílů podniku, rozvoj kultury na pracovišti, získávání kvalifikovaných pracovníků, kteří budou pro organizaci přínosem, vytváření důvěry mezi managementem a zaměstnanci, posilování dobrých vztahů v organizaci. Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů se řadí vytváření pracovních míst, získávání a přijímání pracovníků, rozmisťování pracovníků, hodnocení práce zaměstnanců, odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, ukončování pracovního poměru a mnoho dalších. Tyto úkoly lze obecně nazvat jako personální činnosti, o které se starají nejen pracovníci personálního oddělení, ale také všichni vedoucí pracovníci. (Armstrong, 2015), (Koubek, 2015)



### 2.1.1 Strategické řízení lidských zdrojů

Strategické řízení lidských zdrojů je v podstatě spojování lidí s organizací. Jedná se o určitý přístup, který vymezuje způsob, pomocí kterého bude dosahováno strategických cílů organizace prostřednictvím lidí, a to v souladu se strategiemi a postupy, které jsou vytvořeny a uplatňovány v rámci řízení lidských zdrojů v organizaci. Základem strategického řízení lidských zdrojů je docílit souladu mezi celkovou strategií organizace a strategií lidských zdrojů tak, aby strategie lidských zdrojů napomáhala uskutečňování celkové strategie organizace. Strategické řízení lidských zdrojů usiluje o rozvoj akceschopnosti organizace tím, že organizaci zajistí kvalifikované, motivované a loajální pracovníky nutné k dosažení trvalé konkurenční výhody. (Armstrong, 2015)

### 2.1.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Jednotlivé personální činnosti by měly být vzájemně propojeny, sladěny, měly by se navzájem podporovat a doplňovat. K základním personálním činnostem patří:

- 1. Vytváření a analýza pracovních míst,** tzn. definice pracovních úkolů, povinností a odpovědností spojených s daným pracovním místem. Vytváření popisu a specifikace pracovního místa.

- 2. Personální plánování,** tzn. plánování potřeby pracovníků ve firmě, zdrojů pokrytí této potřeby s cílem dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil.

- 3. Získávání pracovníků,** tzn. zveřejňování informací o volných pracovních místech v organizaci s cílem přilákat potřebné množství uchazečů, kteří budou odpovídat požadavkům pracovního místa. Zajišťování informací o uchazečích, které budou použity pro výběr pracovníků.

- 4. Výběr pracovníků,** tzn. z uchazečů, které organizace získala předvýběrem. Organizace vybere toho, který nejlépe odpovídá požadavkům na pracovní místo.

- 5. Přijímání pracovníků,** tzn. potom, co uchazeči firma oznámí, že byl přijat, zařadí ho do evidence pracovníků a podepíše s ním smlouvu, pracovníka uvede na pracoviště.

- 6. Hodnocení,** tzn. hodnocení pracovního výkonu zaměstnance, který se porovnává s jeho náplní práce, ale také s výkonem ostatních zaměstnanců.

- 7. Rozmíst'ování pracovníků a ukončování pracovního poměru zaměstnanců,** tzn. přiřazení správného člověka na správné místo. Pracovníci mohou být povýšeni nebo přeřazeni na nižší místo. Dále sem patří penzionování a propouštění zaměstnanců.

**8. Odměňování,** tzn. poskytování mzdy nebo platu, zaměstnaneckých výhod a dalších složek odměny včetně nehmotného odměňování, jako je například pochvala nebo uznání.

**9. Vzdělávání a rozvoj pracovníků,** tzn. doškolení pracovníků kvůli měnícím se požadavkům pracovního místa nebo přeškolení, tzv. rekvalifikace, kdy si pracovník osvojuje novou práci a nové pracovní schopnosti.

**10. Pracovní vztahy,** tzn. vytváření pozitivních pracovních vztahů na pracovišti mezi vedením firmy a zaměstnanci, řešení případných konfliktů a komunikace ve firmě.

**11. Péče o pracovníky,** tzn. organizování pracovní doby, zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, poskytování služeb zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům.

**12. Personální a informační systém,** tj. systém, ve kterém jsou uchována všechna data o personální práci, o zaměstnancích, pracovních místech, mzdách apod. (Koubek, 2015)

### **2.1.3 Personální oddělení**

Řízením lidských zdrojů se zabývá personální oddělení, které se stará o to, aby personální činnosti ve společnosti existovaly, fungovaly a sloužily potřebám řízení. Personální oddělení však neprovádí všechny personální práce, na některých se podílí i jiná oddělení. Zaměstnanci personálního oddělení – personalisté – poskytují služby a poradenství v oblasti řízení lidských zdrojů, utvářejí prostředí, které umožňuje jednotlivým zaměstnancům angažovat se ve společnosti tím, že mohou využít své schopnosti, dovednosti a znalosti, rozvíjet svůj potenciál a uspokojovat své potřeby, a to nejen ve vlastním zájmu, ale také v zájmu organizace.

Struktura personálního oddělení je závislá na velikosti organizace, na činnosti, na kterou je organizace zaměřena, a na lidech, které společnost zaměstnává. Personální oddělení má obvykle personálního ředitele, který je přímo odpovědný generálnímu řediteli, a další personalisty, kteří plní úkoly řízení lidských zdrojů neboli personální činnosti.

V malých společnostech obvykle personální oddělení není a o personální činnosti se stará majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník. Větší firmy zaměstnávají alespoň jednoho personalistu a ve velkých firmách se většinou nachází celý personální útvar, který může být rozdělen na oddělení, která jsou specializována na konkrétní oblasti personální práce. V poslední době je personální práce prováděna pomocí outsourcingu, tzn. využíváním externích společností. Díky outsourcingu může organizace snížit náklady

personální práce tím, že sníží náklady na pracovníky, kteří by v organizaci prováděli činnost, která je převedena na externí společnost. Rozhodovací pravomoci zůstávají společnosti.

Dříve byl personalista především administrativním pracovníkem, ale se zvyšujícím se významem řízení lidských zdrojů ve společnosti se z personalisty stal pracovník tvůrčí, opravdový manažer, jenž se denně dostává do kontaktu se zaměstnanci a manažery a řeší jejich pracovní i osobní záležitosti. Personalista by měl mít nejen teoretické znalosti a praktické schopnosti v personálním oboru, ale měl by se umět orientovat i v dalších oblastech organizace. Musí být schopen rozpoznat vnější faktory, které by mohly působit na fungování pracovníků společnosti. Měl by mít dobré komunikační vlastnosti, příjemné vystupování a umět jednat s lidmi. (Koubek, 2015)

## **2.2 Odměňování zaměstnanců**

Odměňování zaměstnanců patří mezi nejdůležitější personální činnosti. Manažeři a personalisté by se měli snažit vytvořit efektivní systém odměňování, který bude vyhovovat jak organizaci, tak pracovníkům společnosti a bude podporovat dobré vztahy na pracovišti. Systém odměňování by měl být motivační, tzn. musí být srovnatelný s odměnami, které poskytují jiné organizace, a s úsilím pracovníků; měl by být pro všechny spravedlivý, tzn. zaměstnanci pracující na stejné pozici by měli být odměňováni stejně; dále by měl být transparentní, tzn. jasný a pochopitelný pro všechny zaměstnance. (Horváthová, Čopíková, 2014)

V současné době neznamena odměňování pouze mzdu nebo plat, případně další formy peněžní odměny, které zaměstnanec od organizace získá za vykonanou práci. Odměňování zahrnuje například i povýšení, pochvaly a zaměstnanecké benefity, které organizace pracovníkovi poskytuje nezávisle na jeho pracovním výkonu, ale pouze z titulu pracovního poměru. Také vzdělání, které organizace poskytuje zaměstnancům, se řadí mezi určitý druh odměňování. Tyto odměny jsou označovány jako vnější a rozhoduje o nich organizace. Stále více nabývají na významu i odměny vnitřní, které jsou nehmotné. Vnitřní odměny souvisejí se spokojeností pracovníka, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity, které vyplývají z toho, že je pro organizaci důležitý a užitečný, nebo z dosahování cílů a kariérního růstu. Tyto odměny závisí na osobnosti pracovníka a na tom, jaké jsou jeho potřeby.

V dnešní době mají organizace mnoho možností, jak odměňovat své zaměstnance. Odměny se mohou odvíjet podle povahy vykonávané práce a jejího významu, podle výkonu pracovníka, jeho schopností a dovedností, vzácnosti na trhu práce. Mohou se vyskytovat ve formě zajímavých a podnětných pracovních úkolů, uznání zásluh a dobré práce před ostatními zaměstnanci, péče o vzdělávání a rozvoj, péče o zlepšování vztahů na pracovišti a podobně. Odměňování patří k nejúčinnějším nástrojům motivace pracovníků, proto determinuje odměnu za odvedenou práci i množství a kvalitu práce budoucí. (Koubek, 2015)

### **2.2.1 Právní předpisy v oblasti odměňování**

K základním právním předpisům, které bezprostředně souvisí s mzdovou a platovou problematikou, jsou řazeny následující zákony:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech,
- zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů,
- zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, a předpisy, které na tento zákon navazují, obecně vymezují vztahy zaměstnanců a zaměstnavatelů. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, nabyt účinnosti k 1. 1. 2007 a od té doby byl již několikrát upravován, tedy novelizován. Tento zákon obsahuje 396 paragrafů.

Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech, se od 1. 1. 2007 vztahuje pouze na vojáky z povolání, jelikož záležitosti platů státních zaměstnanců jsou obsaženy v novém zákoníku práce. Tento zákon zahrnuje celkem 28 paragrafů.

Zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů, se zabývá situacemi, kdy zaměstnavatel nevyplatí svému zaměstnanci jeho mzdové nároky nebo jejich část do 15 dnů po výplatním termínu.

Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, řeší kolektivní vyjednávání mezi odborovými organizacemi a zaměstnavateli nebo jejich organizacemi, případně za součinnosti státu, který má za cíl uzavřít kolektivní smlouvu. Zákon také určuje platnost a účinnost kolektivních smluv, vymezuje postup při uzavírání těchto smluv, zabývá se možnostmi řešení sporů apod. (Horváthová, Čopíková, 2014)

### **2.2.2 Řízení odměňování**

Řízení odměňování se zabývá vytvářením strategií a politik, podle kterých budou zaměstnanci za jejich pracovní výkon uznáni a odměňováni peněžní i nepeněžní formou. Smyslem je odměňovat zaměstnance spravedlivě, slušně a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci. Řízení odměňování se snaží vytvářet a udržovat systémy odměňování (procesy, postupy a procedury odměňování), které usilují o uspokojení potřeb organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.

#### **Mezi cíle řízení odměňování patří:**

- odměňovat zaměstnance podle jejich výkonu v organizaci a podle hodnoty, kterou v organizaci vytvářejí,
- odměňovat správné věci, aby bylo zřejmé, co je významné z hlediska chování a výsledků,
- získávat a udržovat v organizaci kvalitní pracovníky, které organizace potřebuje a kteří pro ni budou přínosem,
- správně motivovat zaměstnance, a tím si získat jejich oddanost a angažovanost;
- zajišťovat provázanost postupů v odměňování jak s podnikatelskými cíli, tak s potřebami a hodnotami pracovníků,
- vytvářet pozitivní mezilidské vztahy v organizaci,
- vytvářet v podniku kulturu vysokého výkonu. (Armstrong, 2009)

### **2.2.3 Strategie odměňování**

Strategie odměňování vychází z celkové a personální strategie podniku. Strategie odměňování popisuje, co chce organizace v následujících letech v oblasti odměňování udělat a jakým způsobem toho chce dosáhnout. Cílem strategie je poskytnout organizaci účel a směr pro vytváření programů odměňování, které budou podporovat cíle podniku a uspokojovat potřeby všech zainteresovaných

stran. Nejprve si organizace vytvoří přehled o tom, jaká je v současné době situace v oblasti odměňování, poté definuje, čeho chce v budoucnosti dosáhnout, a následují kroky a činnosti, které překonají rozdíly mezi současností a žádoucím budoucím stavem. (Armstrong, 2009)

#### **2.2.4 Politika odměňování**

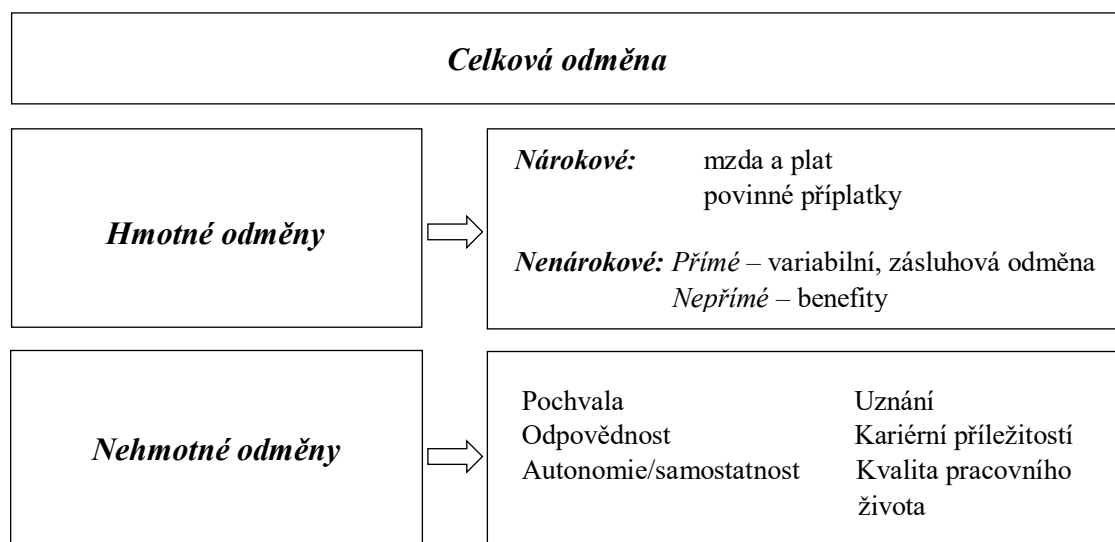
Politika odměňování představuje soubor zásad, kterými se odměňování řídí, a zároveň soubor opatření, která ovlivňují a usměrňují oblast odměňování. Politika odměňování přináší organizaci konkrétní vodítka pro rozhodování a činnosti v oblasti odměňování zaměstnanců. Ukazuje, co se očekává, že organizace a její manažeři budou v rámci řízení odměňování dělat a jak se budou chovat. (Armstrong, 2009), (Koubek, 2015)

#### **Zásadními otázkami, na které se musí politika odměňování zaměřit, jsou:**

1. Minimální a maximální úroveň odměn. Tato oblast ukazuje na to, zda podnik poskytuje vysoké odměny, nebo se výše odměn pohybuje na úrovni mediánu nebo průměru, nebo dokonce zda podnik neposkytuje podprůměrné odměny. To, jakou odměnu podnik nabízí, závisí na řadě faktorů, například míra, ve které společnost vyžaduje od svých pracovníků vysokou úroveň výkonu, tradiční postoje podniku, kultura organizace a to, zda si podnik může dovolit platit hodně.
2. Zabezpečení rovnosti a spravedlnosti odměňování zaměstnanců. Cílem je, aby byli zaměstnanci za stejný výkon odměňováni stejně a spravedlivě.
3. Z hlediska konkurenceschopnosti, vytváření prostředků na odměňování a velikost jejich podílu na celkových nákladech podniku.
4. Organizace musí určit, jakou část svých prostředků vynaloží na základní mzdy a platy, jakou na pobídkové formy odměňování, jakou na zaměstnanecké benefity a nehmotné odměny.
5. Podnik musí stanovit, jaká část prostředků bude věnována na růst odměn v příštím období, jakým způsobem bude růst stanoven, kdo o tom bude rozhodovat, jak se růst rozdělí mezi formy odměňování a kategorie pracovníků.
6. Zajistit, aby odměňování bylo pro zaměstnance motivující a aby byli oddaní organizaci.
7. Dodržovat zásady organizace, zákony, respektovat lidská práva a zásady slušnosti a spravedlnosti při odměňování pracovníků. (Koubek, 2015)

## 2.3 Celková odměna

Celková odměna zahrnuje všechny složky odměňování – hmotné i nehmotné. Hmotné odměny nazýváme také transakční, jsou to odměny, které vyplývají z transakce mezi organizací a pracovníkem. K hmotným složkám odměňování náleží mzda nebo plat, což je nároková složka odměny, a dále nenároková složka odměny, ke které patří prémie, bonusy, příplatky a benefity. Pochvala, uznání, možnost kariérního růstu, vzdělávání a rozvoj, přenesení větší zodpovědnosti na zaměstnance a kvalita pracovního prostředí se řadí k nehmotným složkám odměny. Nehmotným odměnám se také říká relační neboli vztahové odměny. Lze říci, že celková odměna zahrnuje všechny prostředky, které může organizace využít k získání, udržení a motivování pracovníků. (Horváthová, Čopíková, 2014)



Obr. 2.1 Složky celkové odměny

Zdroj: zpracováno dle Horváthová, Čopíková (2014, s. 30)

### Charakteristika složek odměňování

*Základní mzda/plat* představuje množství peněz, které je tvořeno sazbou za určitou práci nebo pracovní místo. Základní mzda/plat se může měnit v závislosti na úrovni práce nebo dle úrovně požadovaných dovedností.

*Povinné příplatky* jsou vypláceny navíc k základní mzdě/platu. Jsou stanoveny právními normami. Mezi povinné příplatky patří příplatek za práci přesčas, za práci v sobotu a v neděli nebo ve svátek, za práci v noci nebo za práci ve ztíženém pracovním prostředí.

*Variabilní neboli zásluhová odměna* je další složkou hmotného odměňování. Tento typ odměny je přímo spojený s výkonem jednotlivců, týmu nebo organizace jako celku. Mnoho organizací používá tzv. dodatečné formy odměňování, které mohou, ale nemusí být spojeny s výkonem. Typickým příkladem jsou prémie, vánoční odměny, odměny při narození dítěte, odměny k významnému životnímu jubileu a mnoho dalších. Některé podniky mají tyto formy odměňování zahrnuty do systému zaměstnaneckých benefitů.

*Zaměstnanecké výhody neboli benefity* poskytují organizace navíc k různým formám peněžní odměny. Slouží k motivaci zaměstnanců, zvyšování jejich oddanosti a angažovanosti, k získání a udržení kvalitních pracovníků.

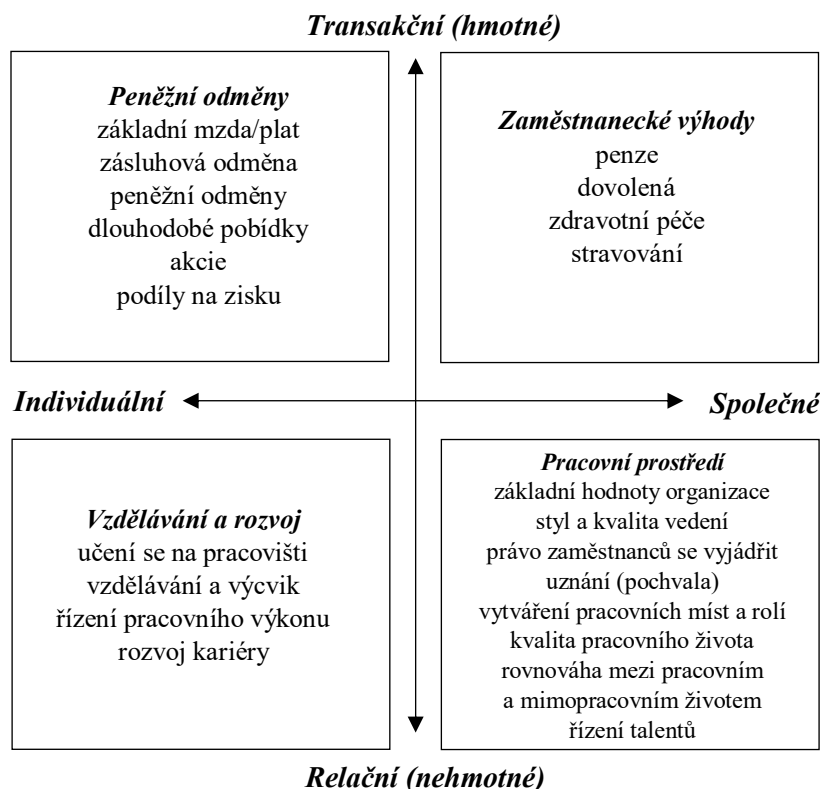
Celková odměna zahrnuje i nehmotnou složku odměňování, která neobsahuje žádné peněžní platby. Jde například o pochvaly, možnost seberealizace, možnost kariérního růstu, zvyšování zodpovědnosti a samostatnosti, vzdělávání a rozvoj. (Horváthová, Čopíková, 2014)

### **2.3.1 Model celkové odměny**

Hlavním cílem modelů celkové odměny je, aby se odměňování zaměstnanců v organizacích stávalo více efektivní. Modely celkové odměny slouží pracovníkům personálního útvaru jako návod při tvorbě celkového přístupu k odměňování v jejich podniku.

Model celkové odměny na obrázku 2.2 vytvořila společnost Towers Perrin, která se zabývala lidskými zdroji a finančními službami. Tento model se skládá ze čtyř kvadrantů. V horních dvou kvadrantech jsou transakční neboli hmotné odměny, tedy peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. Tyto odměny slouží k získávání a udržení kvalitních pracovníků v organizaci. Dolní dva kvadranty obsahují relační (nehmotné) odměny. Tyto kvadranty zvyšují hodnotu horních kvadrantů. Relační odměny jsou důležité, protože pokrývají rozdílné potřeby jednotlivých pracovníků a díky tomu se upevňují vztahy mezi organizací a zaměstnanci. Aby byla organizace považována za atraktivního zaměstnavatele, je vhodné kombinovat transakční a relační odměny. (Armstrong, 2009), (Horváthová, Čopíková, 2014)





Obr. 2.2 Model celkové odměny

Zdroj: zpracováno dle Horváthová, Čopíková (2014, s. 32)

### 2.3.2 Výhody celkové odměny

Celková odměna přináší organizacím řadu výhod. K výhodám celkové odměny patří:

- *Větší vliv* – kombinace různých typů odměňování hlouběji a dlouhodoběji ovlivňuje motivaci a oddanost pracovníků, což může směřovat ke zvyšování výkonnosti organizace.
- *Zlepšování vztahů mezi zaměstnanci* – zaměstnanecké vztahy, které jsou vytvářeny pomocí koncepce celkové odměny, vedou k vyhovujícímu využívání relačních i transakčních odměn, a tedy více ovlivňují pracovníky v pozitivním směru.
- *Flexibilita v uspokojování potřeb jednotlivců* – relační odměny mohou odpovídat individuálním potřebám zaměstnanců a silněji je připoutat k podniku.
- *Talent management* – pozitivní psychologická smlouva je nastavena pomocí relačních odměn, což při získávání zaměstnanců na trhu práce odlišuje organizaci od ostatních podniků. Organizace se může stát „atraktivním zaměstnavatelem“ a díky tomu získávat potřebné kvalifikované a talentované pracovníky. (Horváthová, Čopíková, 2014)

## **2.4 Mzdové/platové struktury**

Mzdová/platová struktura se skládá z tarifního stupně a rozpětí mzdového/platového tarifu, kde je dáno minimum a maximum, mezi kterým může být stanovena mzda či plat. Mzdové/platové struktury slouží organizaci k definování úrovně peněžních odměn, pomáhají jí stanovit, kam zařadit jednotlivá pracovní místa, naplňují zásadu rovnosti v oblasti odměňování zaměstnanců. Pomocí mzdové/platové struktury organizace poskytuje zaměstnancům informace o tom, jaké jsou jejich možnosti kariérního postupu. (Armstrong, 2009)

Ve společnosti mohou být k odměňování využívány různé typy mzdových/platových struktur, které se mohou lišit například skupinou zaměstnanců nebo úrovní řízení. Základní typy mzdových a platových struktur jsou struktury úzkých stupňů, struktury širokých stupňů, struktury se širokými pásmy, struktury skupin kariéry, struktury skupin prací a kombinované struktury. (Armstrong, 2009), (Armstrong, 2015)

## **2.5 Mzdové/platové formy**

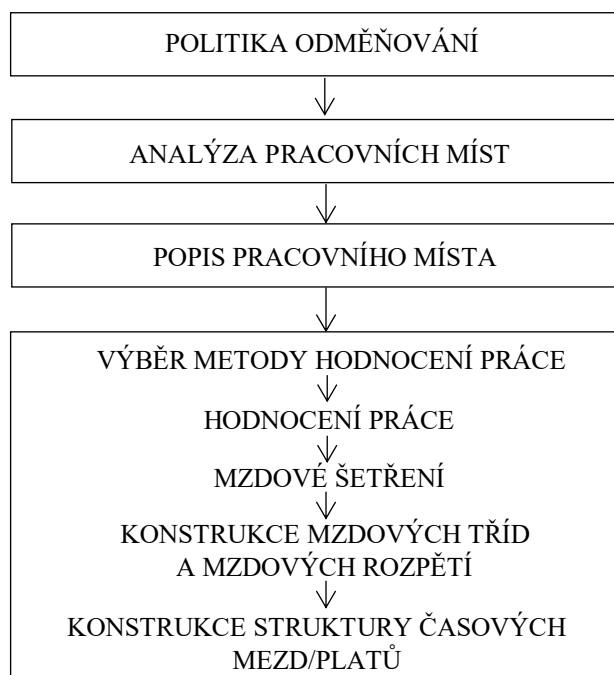
Mzdové/platové formy slouží k ocenění práce zaměstnanců, jejich výkonu, pracovního chování a schopností. Organizace musí vhodně zvolit mzdové nebo platové formy. V současné době organizace nepoužívají pouze jednu mzdovou/platovou formu, ale kombinují několik forem současně, to umožňuje využívat výhody každé z nich. Organizace se musí rozhodnout, jak budou zaměstnanci v podniku odměňováni. Zaměstnanci mohou být odměňováni za odpracovanou dobu, za výkon nebo za jiné zásluhy. Jestliže budou zaměstnanci odměňováni za výkon, musí se organizace rozhodnout, zda za výkon individuální, týmový nebo celoorganizační. Podniky obvykle volí takovou mzdovou/platovou formu, která nejvíce odpovídá jejich potřebám. (Horváthová, Čopíková, 2014)

### **2.5.1 Časová mzda/plat**

Časová mzda/plat patří mezi nejvíce používané mzdové a platové formy a obvykle tvoří největší část celkové odměny pracovníka. Zaměstnanec dostává od společnosti hodinovou, týdenní nebo měsíční částku za svoji práci. Hodinová mzda je typická pro dělnické práce, nedělnické profese jsou pak ohodnoceny obvykle měsíční sazbou. Časová mzda/plat není závislá na výkonu pracovníka, zaměstnanec mzdu nebo plat obdrží podle odpracovaného času. Časová mzda/plat tedy představuje součin mzdové

nebo platové sazby a odpracovaného času zaměstnance za dané období. Úkolem každé organizace je vytvořit spravedlivý a srovnatelný systém časových mezd, organizace je pak považována za dobrého zaměstnavatele.

Výhodou časové mzdy/platu je její jednoduchost a administrativní nenáročnost, je jasná a srozumitelná pro pracovníky a dává jim jistotu výdělku, usnadňuje plánovat mzdové náklady, přispívá k vytváření lepších pracovních vztahů v podniku. Časová mzda/plat má i řadu nevýhod. Jednou z nich je, že časová mzda/plat má snížený pobídkový účinek, zaměstnanci nejsou motivováni ke zvyšování výkonu ani k rozšiřování svých schopností a znalostí. Další nevýhodou je to, že zaměstnanci musí být více kontrolováni a občas i donucováni k tomu, aby splnili to, co mají. (Koubek, 2015), (Horváthová, Čopíková, 2014)



Obr. 2.3 Vytváření struktury časových mezd/platů

Zdroj: zpracováno dle Koubek (2015, s. 310)

Obrázek 2.3 ukazuje, jak se postupuje při tvorbě časových mezd/platů ve společnosti. Tvorba časových mezd/platů vychází z celkové politiky odměňování, která je v organizaci nastavena. Dále je nutné analyzovat a popsat pracovní místo, na základě čehož se vybírá metoda hodnocení práce. Poté je třeba provést hodnocení práce a mzdové šetření. Na základě toho je možné konstruovat mzdové třídy a mzdové rozpětí. Výsledkem tohoto postupu je možnost vytvořit strukturu časových mezd a platů.

**Když podnik vytváří a rozhoduje o časové mzdě/platu, musí si odpovědět na řadu otázek:**

1. Jakou nejnižší úroveň mzdy/platu musí organizace nabídnout, aby nalákala vysoce kvalitní pracovníky pro svoji organizaci?
2. Jakou mzdu/plat musí podnik nabídnout stávajícím zaměstnancům, aby neopouštěli podnik, ale zůstali v organizaci?
3. Je pro organizaci žádoucí brát při vytváření časové mzdy/platu v potaz senioritu, zásluhy nebo kompetence?
4. Je vhodné poskytnout více než jeden tarif pracovníkům vykonávajícím stejnou nebo podobnou práci?
5. Co je třeba považovat za dostačující rozdíl u tarifu mezi pracovními místy, které vyžadují rozdílnou úroveň kompetencí, odpovědnosti a povinností?
6. Mají existovat mezi pracemi různé hodnoty odlišnosti v míře růstu mezd/platů?
7. Mají zaměstnanci příležitost dostat se na lépe placené místo? Pokud ano, jaký by měl být vztah mezi povýšením a změnami základní mzdy/platu?
8. Je možné v souvislosti s politikou odměňování a předpisy, které jsou nastaveny v podniku, aby pracovníci na určitých pracovních pozicích získali vyšší tarif, než je dané maximum a nižší než stanovené minimum? (Horváthová, Čopíková, 2014)

### **2.5.2 Úkolová mzda**

Úkolová mzda/plat je nejjednodušším a nejvíce používaným typem pobídkové formy. Jestliže je pracovník placen úkolovou mzdou, znamená to, že mu zaměstnavatel vyplácí určitou částku za každou jednotku práce, kterou odvede. Mzda/plat zaměstnance je tedy tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce a sazbou za jednotku práce. Výše sazby za jednotku práce se obvykle odvíjí od toho, co se považuje za spravedlivou odměnu pro průměrného pracovníka. Úkolová mzda/plat je vhodná pro odměňování dělnické práce. Je rozlišována úkolová mzda s rovnoměrným nebo s diferencovaným průběhem závislosti na výkonu. Úkolová mzda s rovnoměrným průběhem znamená, že celková výše mzdy roste rovnoměrně s růstem výkonu. V případě úkolové mzdy s diferencovaným průběhem celková výše mzdy může růst po překročení určité hranice rychleji nebo naopak při nesplnění výkonové normy může být nižší.

Jestliže podnik používá úkolovou mzdu/plat, je nutné zajistit, aby se kvalita a množství odvedené práce daly jednoduše zjistit a kontrolovat, aby mohl pracovník

ovlivňovat výkon, aby práce zaměstnanců byla organizačně zajištěna a pracovník mohl plně využívat fond své pracovní doby, aby nebylo ohroženo zdraví a bezpečnost zaměstnance v důsledku toho, že se snaží zvyšovat svůj výkon.

Úkolová mzda/plat má své výhody i nevýhody. Jednou z výhod je to, že je založena na přímém vztahu mezi výdělkem a skutečným výkonem zaměstnance a díky tomu patří k vysoce pobídkovým mzdovým/platovým formám. Úkolová mzda/plat pohání zaměstnance k tomu, aby byl jejich výkon vyšší a lepší. Další výhodou je to, že se snižují náklady, pokud pracovník udělá větší množství práce za kratší dobu. Při úkolové mzdě/platu se nemusí stále kontrolovat práce zaměstnanců. Nevýhodou úkolové mzdy/platu je to, že mohou vznikat rozpory při stanovování jednotek práce. Je kladen důraz na osobní výkon, což vyvolává neshody mezi spolupracovníky. Zaměstnanec usiluje o co nejvyšší mzdu/plat, a to vede k vysokému fyzickému vypětí, nemusí být dodržovány technologické normy a postupy, neekonomicky se zachází s materiálem, pomůckami, výrobním zařízením. (Horváthová, Čopíková, 2014), (Koubek, 2015)

### **2.5.3 Smluvní mzda**

Jestliže se zaměstnanec organizaci zaváže, že provede za dané období v dané kvalitě a množství sjednaný soubor prací, je pak odměněn smluvní mzdou. Manažeři organizace znají schopnosti a výkonnost pracovníků a očekávají od nich, že zadané úkoly splní, a za to jim průběžně vyplácí určitou pevnou částku, která zahrnuje již určitou výkonnostní složku. Během sjednaného období má zaměstnanec jistotu příjmu. Po uběhnutí sjednané doby se vyhodnotí výsledky, kterých zaměstnanec dosáhl. Toto vyhodnocení je podkladem pro stanovení smluvní mzdy/platu pro další časový úsek.

Pokud chce firma odměňovat své zaměstnance touto mzdovou/platovou formou, je nutné stanovit očekávané výsledky a možnosti jejich kontroly, pečlivě vše naplánovat, přesně určit pracovní postupy, zvolit metody a kritéria pro hodnocení dosažených výsledků a vytvořit vhodné podmínky pro pracovníky.

K výhodám smluvní mzdy patří jednoznačný vztah odměny k výkonu a účast zaměstnance při určování cílového úkolu. Smluvní mzda má i řadu nevýhod. Jednou z nich je pracnost stanovení a revize normovaných časů práce. Dále je důležité pravidelně monitorovat normované i skutečné časy a vypočítávat procento využití času. Poslední nevýhodou je to, že organizace musí zapisovat ztrátové časy, jež zaměstnanec nijak neovlivní. (Horváthová, Čopíková, 2014)

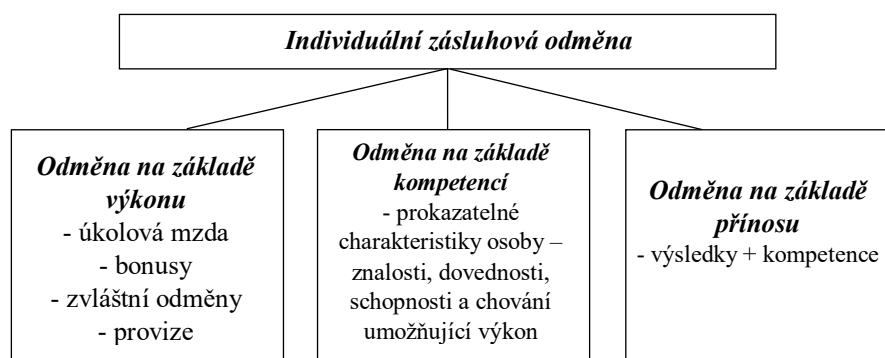
## 2.5.4 Rozdíl mezi mzdou a platem

Mnoho lidí si myslí, že mzda a plat jsou totéž. Mezi mzdou a platem jsou však určité rozdíly. Mzda je peněžní odměna, kterou zaměstnavatel zaměstnanci vyplácí za vykonanou práci. Mzda je vyplácena organizacemi v soukromém sektoru. Mzda se obvykle skládá ze základní mzdy, náhrady mzdy a výkonnostní složky mzdy.

Plat je peněžní odměna, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za vykonanou práci. Na rozdíl od mzdy je plat vyplácen státem, územním samosprávným celkem, státním fondem, příspěvkovou organizací, jejíž náklady na platy za pracovní pohotovost jsou zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních předpisů nebo školskou právnickou osobou zřízenou Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí. Výše platu se určuje podle platového tarifu, který se skládá z platové třídy a platového stupně. Platová třída závisí na tom, co pracovník dělá, a jak je práce složitá. Platový stupeň se určuje podle let, které pracovník odpracoval nebo podle toho, jaké praxe dosáhl. (Zákoník práce 262/2006 Sb.)

## 2.6 Individuální zásluhové odměňování

Individuální zásluhové odměny jsou odměny, které podnik zaměstnancům poskytuje podle výkonu pracovníka, podle toho, jaký je jeho přínos nebo na základě kompetencí. Zásluhovou odměnou může být i odměna, která souvisí s délkou zaměstnání. Odměna závisí na délce zaměstnání na jedné pracovní pozici nebo na různých pracovních místech u stejné organizace. Zásluhové odměny se vyskytují ve formě zvýšení základní mzdy/platu nebo jsou vypláceny v podobě bonusů, které představují proměnlivou složku odměňování, nebo dochází ke spojování těchto dvou způsobů. (Armstrong, 2009)



Obr. 2.4 Individuální zásluhová odměna

Zdroj: zpracováno dle Horváthová a kol. (2014, s. 193)

### 2.6.1 Odměňování na základě výkonu – pobídkové odměny

Účelem výkonového odměňování je odměnit mimořádný výkon rychle a přímo. Pobídkové odměny mohou být vypláceny i vícekrát během roku, a to v měsíčním, čtvrtletním nebo pololetním intervalu. Jestliže jsou pobídkové odměny vypláceny několikrát za rok, podporuje to více přímý vztah mezi odměnou a výkonem, než když jsou úpravy mezd/platu uskutečňovány jen jednou za rok. Existují tři skupiny výkonového odměňování, a to výkonové odměňování jednotlivců, týmu nebo organizace jako celku. (Horváthová a kol., 2014)

#### a) Individuální pobídkové odměny

Individuální pobídkové odměny jsou založeny na výkonu pracovníka. K typickým nástrojům používaným v rámci této formy odměňování je řazena úkolová mzda, bonusy nebo prémie a provize.

*Úkolová mzda* patří k základním formám výkonového odměňování. Používá se k odměňování dělnických prací. Pracovník dostává od zaměstnavatele určitou částku za každou jednotku práce, kterou odvede. Úkolová mzda je detailněji popsána v kapitole 2.5.2.

*Bonusy nebo prémie* jsou obvykle poskytovány navíc k základní mzdě/platu. Je možné rozlišovat bonusy nebo prémie, které jsou poskytovány jednorázově, nebo bonusy, které jsou vypláceny pravidelně. Za nadprůměrný výkon, mimořádné plnění pracovních úkolů, chování pracovníka nebo jeho iniciativu obdrží zaměstnanec jednorázový bonus či prémii. Druhou formou jsou pravidelně se opakující bonusy nebo prémie, které pracovník získá za dosažení nebo překročení předem daných cílů.

*Provize* bývá zpravidla využívána pro odměňování obchodních zástupců a zaměstnanců, kteří pracují ve službách. Provize může být stanovena dvěma způsoby, buď procentem z některého finančního ukazatele jako například tržby, zisk, obrat a další, nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje. (Horváthová a kol., 2014)

## **b) Skupinové nebo týmové pobídkové odměny**

Tento typ odměňování existuje, protože některé pracovní pozice jsou vzájemně provázány a není jednoduché ohodnotit výkon jednotlivých pracovníků, proto se hodnotí a následně odměňuje celá skupina či tým, který se podílel na plnění daných úkolů jako celek. Existují dvě formy skupinového nebo týmového odměňování, a to skupinové/týmové odměňování, které je založeno na cílech, a libovolný skupinový/týmový bonus.

Prvním typem je tedy *skupinové/týmové odměňování založené na cílech*. Jednotliví členové týmu nebo skupiny jsou odměněni, jestliže tým nebo skupina splní stanovený cíl.

Druhou formou skupinové/týmové pobídkové odměny je *libovolný skupinový/týmový bonus*. V rámci tohoto bonusu se neposkytuje odměna na základě dosažení daného cíle, ale manažeři se rozhodnou, zda bonus poskytnou nebo ne. Pokud si myslí, že tým nebo skupina odvedla dobrý výkon, odměna bude vyplacena. Bonus může být rozdělen mezi jednotlivé členy týmu nebo skupiny rovnoměrně, nebo na základě hodnocení jednotlivých pracovníků může být poskytnuta odměna těm, kteří jsou výkonnější. (Horváthová a kol., 2014)

## **c) Celoorganizační systém pobídek**

Vyplácení odměn zaměstnancům v tomto systému odměňování závisí na výkonnosti celé organizace. Existují tři typy celoorganizačních pobídek, a to podíly na výnosu, podíly na zisku a systémy vlastnictví akcií.

*Podíly na výnosu* jsou založeny na měření toho, k jakému zlepšení výkonnostních ukazatelů ve srovnání s danou základnou došlo, na vyčíslení finančního přínosu v důsledku snižování nákladů a na rozdělení části finančního výsledku mezi pracovníky. Podíly na výnosu vycházejí z předpokladu, že zaměstnanci pomáhají souvisle snižovat náklady a zlepšovat produktivitu tím, že neplýtvají materiálem a prací, vyvíjí nové výrobky nebo služby.



K běžným odměnám může zaměstnavatel vyplácet zvláštní odměny, které jsou odvozeny od zisku podniku, tedy *podíly na zisku*, těm zaměstnancům, kteří na to mají nárok. Výše této odměny se stanoví podle vzorce nebo podle rozhodnutí manažerů. Jsou rozlišovány čtyři způsoby rozdělování podílu na zisku:

- Procento mzdy/platu bez ohledu na počet odpracovaných let v daném podniku
- Procento mzdy/platu s ohledem na počet odpracovaných let v daném podniku – obvykle se odměňuje věrnost zaměstnanců
- Procento ze mzdy/platu za výkonnost pracovníka
- Pevná částka bez ohledu na výši mzdy/platu zaměstnance, počet odpracovaných let v podniku nebo výkonnost pracovníka

V rámci *systému vlastnictví akcií* vydává podnik svým zaměstnancům volné akcie darem nebo jim je může prodávat se slevou. (Horváthová a kol., 2014)

### **2.6.2 Odměňování na základě kompetencí**

Kompetence jsou všechny zkušenosti, vlastnosti, dovednosti, znalosti a chování jednotlivců, které umožňují jednotlivým pracovníkům vykonávat určité funkce a dosahovat přitom určité úrovně výkonnosti. Jedná se o prokazatelné charakteristiky zaměstnanců.

Podstatou systému odměňování na základě kompetencí je to, že pracovníci jsou odměňováni podle úrovně svých kompetencí, které při plnění zadaných úkolů projevují. Zaměstnavatel platí své zaměstnance za jejich schopnost pracovat nejen v současnosti, ale také v budoucnosti. Zaměstnanci jsou odměňováni za rozvoj a používání dovedností, znalostí, schopností, které podporují jejich vysoký výkon, a tedy i výkon celého podniku.

Tento typ odměňování se obvykle využívá při odměňování manažerů a vysoce kvalifikovaných pracovníků. V praxi je spíše používáno odměňování na základě kompetencí v kombinaci s odměňováním na základě výkonu. (Horváthová, Čopíková, 2014)

### **2.6.3 Odměňování na základě přínosu**

Při odměňování na základě přínosu organizace hodnotí, jaké jsou výsledky práce, kterou zaměstnanec provádí, dále co pracovník do práce vnáší ve formě svých schopností,

znalostí a chování, a jaký vliv to má na jeho výsledky. Zaměstnanci získávají odměnu nejen za to, čeho dosáhnou, ale i za to, jak toho docílí. (Armstrong, 2009)

## **2.7 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody, označované též jako zaměstnanecké benefity, patří k důležitým nástrojům odměňování ve firmě. Poskytování zaměstnaneckých výhod obvykle nezávisí na výkonu pracovníka, jsou poskytovány navíc k peněžním odměnám. Zaměstnanecké výhody slouží k motivaci zaměstnanců, ke zvyšování loajality pracovníků k organizaci, ke zlepšování zaměstnaneckých vztahů, slouží k udržení kvalitních pracovníků ve firmě nebo k přilákání nových zaměstnanců, díky zaměstnaneckým benefitům se organizace stává atraktivním zaměstnavatelem a zvyšuje se konkurenceschopnost firmy na trhu práce. Poskytování zaměstnaneckých benefitů závisí na výkonnosti organizace a na tom, zda je zaměstnavatel považuje za důležitý motivační nástroj.

Zaměstnanecké výhody mají i některé záporné stránky. Nemají přímý motivační význam, tzn. přímo neovlivňují výkon pracovníků, zaměstnanci je často chápou jako nárok, a ne jako nadstandardní péči. Jestliže jsou zaměstnanecké výhody poskytovány plošně, nemusí vyhovovat všem zaměstnancům. Každý člověk má jiné potřeby a uspokojují ho jiné věci. Dalším úskalím zaměstnaneckých výhod je to, že některé společnosti uvádí zaměstnancům výhody, které stejně poskytnout musejí podle zákonných norem. (Horváthová, Čopíková, 2014)

Společnosti nabízí zaměstnanecké výhody buď na neomezenou dobu, nebo na předem stanovenou dobu (například na rok nebo dva). V případě předem stanovené doby se systém zaměstnaneckých benefitů před vypršením doby platnosti zhodnotí a na základě toho se pak buď v nastaveném systému pokračuje, nebo se stanoví nový systém výhod pro zaměstnance.

Zaměstnanecké benefity je možné řešit také pomocí outsourcingu, tzn., že se o administrativu spojenou se zaměstnaneckými výhodami stará specializovaná společnost. O nabídce a rozpočtu benefitů stále rozhoduje organizace. Zaměstnanci čerpají benefity do výše svého zaměstnaneckého účtu, ale administrativně vše řeší specializovaná firma. (Brůha, Bukovjan, Čornejová a kol., 2018)

### 2.7.1 Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody neboli benefity lze členit dle několika hledisek.

**Z věcného hlediska se zaměstnanecké benefity dělí na:**

**1. Zaměstnanecké výhody, které mají vztah k práci** – do této skupiny patří benefity, které souvisí s pracovní činností zaměstnance. Náleží sem například stravování, vzdělávání a rozvoj, příspěvek na dopravu při dojíždění do práce, podnikové parkoviště a další.

**2. Hmotné vybavení a pracovní pomůcky** – v této kategorii se nachází vybavení či pomůcky, které jsou určeny i pro osobní potřeby zaměstnanců, a poskytování těchto výhod může záviset na tom, na jaké pracovní pozici se zaměstnanec nachází. K těmto výhodám patří například poskytnutí notebooku, mobilního telefonu, služebního automobilu, příspěvky na oblečení nebo na bydlení.

**3. Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy** – tyto benefity se týkají zdravotní péče pro zaměstnance a jejich rodiny jako je poskytování vitamínových přípravků, příspěvky na léčebné pobyty, očkování nebo rehabilitace, dále zde patří možnost využívání jeslí nebo školek pro děti, příspěvky na kulturní a sportovní akce, pojištění nebo připojištění různého typu a další. (Horváthová, Čopíková, 2014)

**Další členění zaměstnaneckých výhod je z hlediska způsobu poskytování:**

**1. Plošný neboli fixní systém zaměstnaneckých výhod** – všichni zaměstnanci mohou využívat benefity, které jsou stanoveny podnikem, a záleží pouze na zaměstnancích, zda tyto benefity využijí nebo ne. Nevýhodou je, že zaměstnanci nemusí mít o dané benefity zájem a společnost tak vynaložila finanční prostředky do zaměstnaneckých benefitů zbytečně.

**2. Flexibilní neboli pružný systém zaměstnaneckých výhod** – tento systém je označován jako tzv. cafeteria systém. Systém je tvořen balíčky zaměstnaneckých výhod, ze kterých si každý zaměstnanec může vybírat výhody podle svých potřeb a čerpat tyto benefity do výše svého zaměstnaneckého účtu, kde je stanoven roční limit bodů pro zaměstnance. (Horváthová, Čopíková, 2014)

### **Z daňového pohledu jsou zaměstnanecké benefity členěny na:**

1. Zaměstnanecké výhody, které jsou daňově uznatelným nákladem a jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti – patří sem například stravenky, životní nebo penzijní pojištění.
2. Zaměstnanecké výhody, které jsou daňově neuznatelným nákladem, ale jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob – mezi tyto výhody se řadí příspěvky na kulturní a sportovní akce, půjčky a podobně.
3. Zaměstnanecké výhody, které jsou daňově neuznatelným nákladem a nejsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob – do této skupiny patří benzínové karty a slevy na zboží. (Urban, 2017)

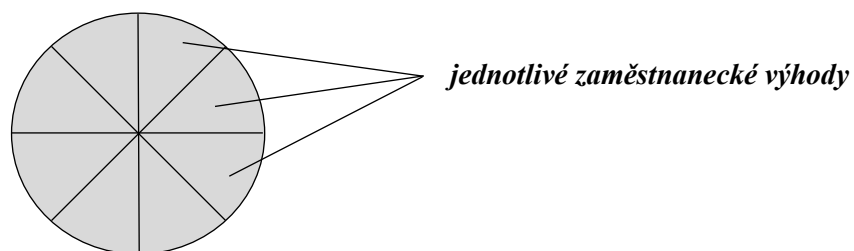
#### **2.7.2 Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod**

Cafeteria systém je flexibilní neboli pružný systém zaměstnaneckých výhod. Každý zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, kde má určité množství bodů nebo peněz, které si může měnit za benefity, o které má zájem a které odpovídají jeho aktuálním potřebám.

Cafeteria systém má řadu výhod a nevýhod. Výhodou je to, že díky flexibilitě zaměstnaneckých výhod je možné uspokojit potřeby zaměstnanců s různými požadavky. Cafeteria systém přispívá ke spokojenosti zaměstnanců a zvyšuje konkurenceschopnost podniku. Systém umožňuje pružnější reakci na poptávku po benefitech, šetří náklady na poskytování benefitů a další. K nevýhodám cafeteria systému patří vysoká prvotní investice. Systém je náročný na administrativu. Je nutné pravidelně sledovat potřeby zaměstnanců a nabídku benefitů podle jejich potřeb aktualizovat. Je třeba také monitorovat nabídku výhod u konkurenčních podniků, komunikovat se zaměstnanci a poskytovat jim informace o těchto zaměstnaneckých výhodách. (Horváthová, Čopíková, 2014)

#### **Dle Čopíkové a kol. (2015) existují tři varianty cafeteria systému:**

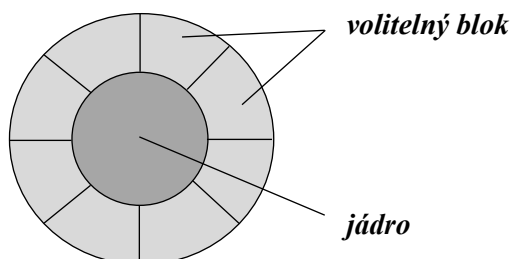
**1. Systém „bufetu“** – zaměstnanci si mohou vybrat dle svého uvážení z nabídky zaměstnaneckých výhod ty, které jim nejvíce vyhovují, ale jen do výše svého zaměstnaneckého účtu. Systém „bufetu“ je znázorněn na obrázku 2.5.



Obr. 2.5 Systém "bufetu"

Zdroj: zpracováno dle Čopíková, Bláha a Horváthova (2015, s. 124)

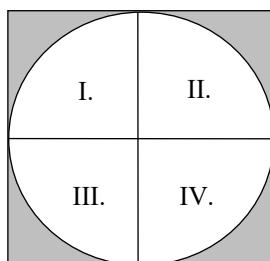
**2. Systém „jádra“** – je dáno jádro zaměstnaneckých výhod, které je pro všechny zaměstnance stejné, a další výhody si zaměstnanci vybírají sami z nabídky zaměstnaneckých výhod. Systém „jádra“ lze vidět na obrázku 2.6.



Obr. 2.6 Systém "jádra"

Zdroj: zpracováno dle Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, s. 125)

**3. Systém „bloků“** – zaměstnanci jsou rozděleni do jednotlivých kategorií, například muži, ženy, mladí zaměstnanci a podobně a pro tyto kategorie je pak vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod. Systém „bloků“ je uveden na obrázku 2.7.



Obr. 2.7 Systém "bloků"

Zdroj: zpracováno dle Čopíková, Bláha a Horváthová (2015, s. 125)

## 2.8 Odpovědnost za odměňování

K tomu, aby systém odměňování efektivně fungoval, je důležitá spolupráce liniových manažerů, specialistů na odměňování i zaměstnanců.

*Specialisté na odměňování a personalisté* tvoří strategii a politiku odměňování. Radí liniovým manažerům a spolupracují s nimi při tvorbě politiky a strategie ve společnosti. Řeší zaměstnanecké vztahy, komunikují a vyjednávají se zaměstnanci, mají na starosti stížnosti, které se týkají odměňování, fungují jako poradci a konzultanti v oblasti odměňování, zabývají se administrativní stránkou odměňování.

*Linioví manažeři* rozhodují o mzdě nebo platu, prosazují koncepci celkové odměny a jsou zodpovědní za komunikaci se zaměstnanci v oblastech týkajících se odměňování. Napomáhají při tvorbě strategie, politiky a celkového systému odměňování v podniku. Linioví manažeři posuzují výkon zaměstnance a hodnotí jeho práci. Snaží se o to, aby byly dodržovány právní a interní předpisy, které se vztahují k odměňování zaměstnanců v organizaci.

Spolupráce *zaměstnanců* při tvorbě systému odměňování je důležitá z hlediska harmonizace zájmů společnosti s požadavky a očekáváním pracovníků. Úkolem zaměstnanců je podílet se na průzkumech, které souvisí se systémem odměňování, měli by vědět, jaký je systém odměňování v organizaci a znát interní předpisy, které se týkají odměňování. (Horváthová a kol., 2014)

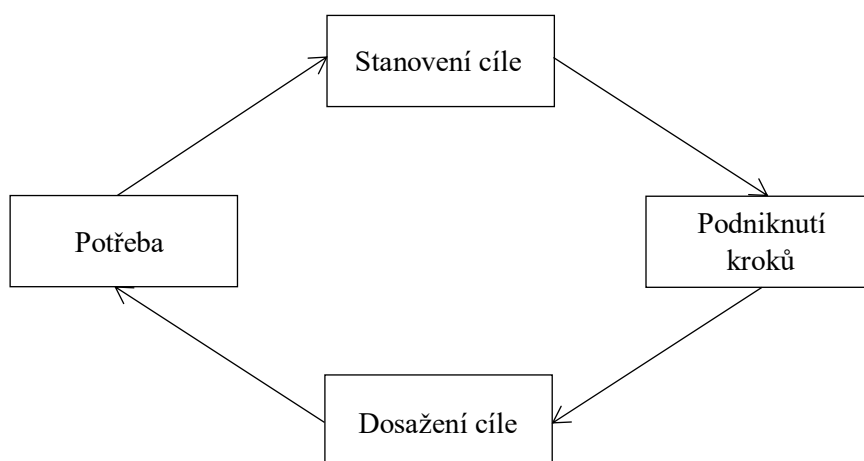
## 2.9 Motivace a odměna

Slovo „motivace“ pochází z latiny, ze slova „movere“, které vyjadřuje pohyb. Motivace je důvod něco udělat. Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali. Každá organizace se snaží motivovat své pracovníky, protože dobře motivovaní lidé pracují lépe, dosahují lepších výsledků, jsou výkonnější, vstřícnější a ochotnější. Při motivování je nezbytné pochopit faktory, které zaměstnance motivují a uspokojují jejich potřeby, tzv. motivační faktory. Podle těchto faktorů organizace vytváří postupy a procesy v oblasti odměňování, které zvýší motivovanost, angažovanost, oddanost a chování. (Armstrong, 2015)

Existuje mnoho faktorů, které mají vliv na pracovní motivaci. Jednu ze skupin motivačních faktorů vytvořil Abraham Maslow. Jeho rozdělení motivačních faktorů vychází z hierarchického modelu lidských potřeb. Model obsahuje pět skupin potřeb, a to od základních až po potřeby seberealizace. Dalším rozdělením motivačních faktorů je na vnitřní a vnější, které se takto dělí podle toho, jestli je zdrojem uspokojení potřeb práce jako taková, nebo její výsledek. Motivační faktory můžeme dělit i na hmotné (obvykle peníze) a nehmotné (pochvaly, uznání), které jsou podobné předchozímu dělení. Herzberg rozdělil motivační faktory podle toho, zda vyvolávají spokojenost nebo nespokojenost. (Urban, 2017)

### 2.9.1 Proces motivace

Následující obrázek 2.8 zobrazuje proces motivace. Proces motivace začíná zjištěním potřeb, které nejsou uspokojeny. Tyto neuspokojené potřeby znamenají touhu něčeho docílit, dosáhnout nebo něco získat. Následně jsou vytyčeny cíle, které by mohly vést k uspokojení potřeb. Dále jsou podniknuty kroky, které povedou k dosažení stanovených cílů. Pokud je určitý cíl splněn, potřeba je uspokojena a kroky, které vedly k uspokojení těchto potřeb, budou s největší pravděpodobností použity i příště, jestliže se objeví nějaká podobná potřeba. Pokud nebude určitý cíl splněn, obvykle nebudou podniknuty stejné kroky v budoucnu při objevení podobné potřeby. Nicméně, když jsou nějaké potřeby uspokojeny, stále se objevují potřeby nové a celý proces pokračuje. (Armstrong, 2009)



Obr. 2.8 Proces motivace

Zdroj: zpracováno dle Armstrong (2009, s. 109)

### 2.9.2 Vnitřní a vnější motivace

Můžeme rozlišovat motivaci vnitřní nebo vnější. **Vnitřní motivace** je definována jako motivace, která vychází z práce samotné. Vnitřní motivace se projevuje, když lidé pocítují, že je jejich práce zajímavá, důležitá a podnětná, že mají určitou míru volnosti v rozhodování, možnost využívat a rozvíjet své znalosti a schopnosti a příležitost k postupu na vyšší pracovní pozice. Vnitřní motivátory, které se vztahují ke kvalitě pracovního života, mají obvykle hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jednotlivých lidí a jejich práce, a nejsou jim vnucovány z vnějšího prostředí. **Vnější motivace** znamená to, co organizace dělá pro lidi, aby je motivovala. Vnější motivaci tvoří odměny, například zvýšení mzdy nebo platu, uznání, pochvala nebo povýšení, patří sem ale také tresty jako je disciplinární řízení, odeprání mzdy nebo platu a kritika. Vnější motivátory mohou mít přímý a jasný účinek, ale jejich účinek nemusí být dlouhodobější. (Armstrong, 2015)

### 2.9.3 Maslowova hierarchie potřeb

Nejznámější rozdělení potřeb je to, které vytvořil americký psycholog Abraham Maslow. Základem je to, že potřeby, které práce uspokojuje, a tedy i motivační faktory, mají hierarchickou povahu. Nejdříve jsou uspokojovány potřeby nižší, a až když jsou tyto potřeby uspokojeny, je pozornost soustředěna na uspokojování vyšších potřeb. Maslow rozdělil potřeby do pěti skupin, a to na:

- potřeby fyziologické – tyto potřeby uspokojí obvykle mzda nebo plat za odvedenou práci,
- potřeby jistoty, bezpečí a zdraví – uspokojení těchto potřeb závisí na pracovních podmínkách a na prostředí, ve kterém zaměstnanec pracuje,
- potřeby sociální – k těmto potřebám patří potřeba přátelství nebo společenského přijetí. Tyto potřeby obvykle uspokojí klidná atmosféra, která panuje na pracovišti nebo sociální kontakty, které v práci získáváme,
- potřeby uznání – tyto potřeby zahrnují ocenění, prestiž, respekt nebo pozornost ostatních. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, zvýší se sebevědomí,
- potřeby seberealizace – součástí těchto potřeb je rozvíjení vlastních schopností a dovedností, získávání nových zkušeností, kreativita při práci a další. (Urban, 2017)



Z této teorie vychází, že pracovní motivace je ovlivněna zejména potřebami, které nejsou uspokojeny. Ty potřeby, které zaměstnance uspokojí, obvykle přestávají motivovat. (Urban, 2017)

#### **2.9.4 Herzbergův dvoufaktorový model**

Tento model je založen na zkoumání spokojenosti a nespokojenosti. Podle Herzberga jsou rozlišovány dvě skupiny faktorů, které mají vliv na spokojenost a nespokojenost, a těmi jsou motivační faktory a hygienické potřeby. Tato teorie bývá nazývána též jako motivačně-hygienická teorie. První skupinou jsou tedy motivační faktory neboli motivátory, které pramení z práce, jsou jejími vnitřními faktory. K této skupině náleží úspěch, uznání, odpovědnost a růst. Díky motivátorům zaměstnanci pracují lépe, mají vyšší zájem o práci a jejich pracovní nasazení je vyšší. Druhou skupinou jsou hygienické faktory, které jsou vnějšími faktory práce, a patří k nim peněžní odměna, politika podniku, vztahy, jistota a bezpečí. Hygienické faktory nemají žádný motivační vliv, ale jestliže v podniku nejsou zavedeny, pak mohou demotivovat. (Armstrong, 2009), (Armstrong, 2015)

Z této teorie, kterou vytvořil Frederick Herzberg, vychází dva významné poznatky. Prvním poznatkem je, že pokud jsou zaměstnanci nespokojeni, je těžké je motivovat, a pokud se to organizaci povede, motivace takových zaměstnanců bývá obvykle finančně náročnější. Jestliže jsou zaměstnanci v práci nespokojeni, mohou považovat svoji práci za méně důležitou součást života a v práci se nesnaží, nemají snahu zlepšovat své výsledky. Chce-li organizace pracovníky motivovat, je třeba odstranit jejich nespokojenost. Druhým Herzbergovým poznatkem je to, že jestliže odstraníme nespokojenost, nemusí to vést k motivaci pracovníků. Mnoho organizací se domnívá, že odstraněním nespokojenosti budou zaměstnanci opět motivováni, a proto zvyšují jejich mzdy/platy, poskytují zaměstnanecké benefity, snaží se o dobré vztahy na pracovišti a myslí si, že zaměstnanci budou pracovat lépe. Jejich motivace ale stále neroste, a to protože tyto nabízené výhody k motivaci nevedou, pracovníkům chybí motivátory, nepracují srdcem, ale považují práci pouze jako možnost vydělat si peníze. (Urban, 2017)

### **2.9.5 Základní nástroje pracovní motivace: odměny a sankce**

Úspěšná motivace je závislá na dvou základních předpokladech. Za prvé je důležité porozumět a správně nastavit motivační faktory, které budou vyhovovat organizaci i potřebám zaměstnanců. Za druhé musí organizace umět využívat jednotlivé motivační faktory. Motivační faktory musí být využívány tehdy a tam, kde je to pro motivaci zaměstnanců i v zájmu společnosti namístě. Jestliže jsou motivační faktory využívány správně, pak se z nich stávají důležité motivační nástroje. (Urban, 2017)

#### **Odměny**

Pracovní činnost zaměstnanců je činností, která je motivována. Zaměstnanci za svoji práci nebo za splnění určitého úkolu očekávají, že za svůj odvedený výkon něco získají, a tím uspokojí své potřeby. Uspokojení potřeb zaměstnanců je možné chápat jako odměnu. Odměna se neskládá pouze z odměny finanční, ale zahrnuje vše, co je pro zaměstnance příjemné a motivující.

Z hlediska vnitřních motivačních faktorů, které se vztahují k práci jako takové, může zaměstnanec dosáhnout odměny už v průběhu práce. Například tím, že může pozorovat konkrétní výsledky práce, na které může být pyšný, že sleduje rozvíjení svých schopností nebo že pociťuje, že je jeho práce pro organizaci přínosná a důležitá.

Naopak vnější motivační faktory, zejména odměny finanční, působí až po odvedení práce. Pokud organizace chce, aby měly motivační účinek, tedy aby vedly k vyššímu výkonu, odpovědnosti a iniciativě, nesmí být „automatické“, ale musí souviset s určitými výsledky nebo jednáním pracovníků. Jestliže by zaměstnanec získal odměnu a nevynaložil žádné úsilí, nemělo by to žádný motivační vliv. Mnoho finančních prostředků, které zaměstnanci obdrží za odvedenou práci, proto motivátorem není. Finanční prostředky se tedy používají k udržení pracovní stability, odstranění pracovní nespokojenosti zaměstnanců, ale nemají příliš vliv na výkon pracovníků.

Motivace, která je založena na odměnách, se označuje jako motivace pozitivní. Pozitivní motivace podporuje chování zaměstnanců, které je pro organizaci žádoucí. (Urban, 2017)

#### **Sankce**

Kromě motivace pozitivní existuje i motivace negativní, která je založená na sankcích, to znamená na hrozbě nějakého trestu. Sankcí se rozumí to, že zaměstnanec

nedostane určitou odměnu nebo je mu tato odměna snížena, protože neprovedl zadaný úkol řádně nebo včas. Sankcí, podobně jako je tomu u odměn, může být v podstatě cokoli. Důležité je to, že sankce není pro zaměstnance příjemná. Sankce jsou tedy jak hmotné, tak nehmotné. K nehmotným sankcím řadíme například kritiku, která je pro mnoho zaměstnanců velmi nepříjemná.

Negativní motivace je však méně účinná než motivace pozitivní. Při motivaci pracovníků se však bez negativní motivace, tedy bez hrozby určitého trestu, většinou organizace neobejde. Oproti odměnám jsou však klíčové tehdy, chce-li organizace zabránit určitému jednání pracovníků. Pokud pracovník snižuje svůj pracovní výkon schválně, je vhodné využít nějakou formu sankcí. Trestání pracovníků za to, že svoji práci nezvládají, vede obvykle pouze ke zvyšování nespokojenosti jednotlivých zaměstnanců a v důsledku toho mohou někteří zaměstnanci dokonce odejít z organizace. (Urban, 2017)

## **2.10 Hodnocení zaměstnanců a jejich práce**

Hodnocení pracovníků a jejich práce patří k důležitým personálním činnostem. Pro řízení odměňování má hodnocení rozhodující význam. Poskytuje základnu pro spravedlivý systém odměňování, za stejnou práci má být poskytnuta stejná mzda/plat. K cílům hodnocení patří shrnutí pracovního výkonu zaměstnance za předchozí období, aby mohlo dojít ke zlepšení jeho výkonu v období následujícím. Hodnocení práce slouží také k plánování rozvoje a vzdělání pracovníka, zaměstnanec může se svým nadřízeným prodiskutovat své ambice. Hodnocení dále slouží ke stanovení odměňování v organizaci. Hodnocení je obvykle prováděno jednou nebo dvakrát za rok. (Armstrong, 2009)

## **2.11 Metody použité v práci**

Dotazování patří mezi metody, které se používají ke sběru primárních dat. Dotazování je možné provést přímou formou (rozhovor) nebo zprostředkovaně pomocí dotazníku. Výběr konkrétní metody dotazování záleží na mnoha faktorech, například na charakteru a rozsahu dat, které jsou zjišťovány, skupině respondentů, časových a finančních limitech. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011)

Pro zpracování praktické části bakalářské práce byl použit dotazník, proto bude v následující kapitole popsána právě tato forma sběru dat.

### **2.11.1 Dotazník**

Dotazník představuje písemnou, více formalizovanou metodu dotazování. Tato metoda je založená na písemném pokládání otázek, na které respondent odpovídá. Dotazník dále může obsahovat body, se kterými respondent souhlasí nebo nesouhlasí, nebo z jednotlivých položek vybírá tu, která je podle jeho uvážení nejbližší nebo naopak nejdále uváděné skutečnosti. (Pavlica a kol., 2000)

Je důležité dodržovat určitá pravidla a zásady, aby data získaná pomocí dotazníku měla požadovanou kvalitu a vypovídací schopnost.

#### **Hlavní zásady dotazování**

- Je dobré ptát se na to, co je skutečně důležité a potřebné vědět. Do dotazníku by neměly být vkládány nadbytečné otázky, které dotazník pouze prodlužují a tyto odpovědi nebudou použity při vyhodnocení.
- Je důležité sestavit dotazník tak, aby respondenti měli chuť odpovídat na otázky. Podstatné je dobré stylistické sestavení dotazníku. Je vhodné, aby otázky byly stručné, ale zároveň jasné formulované, aby jim respondenti rozuměli.
- Je nutné uvědomit si, že odpovědi na otázky jsou deklarací respondenta. Měly by být tedy pokládány takové otázky, na které je respondent schopen a ochoten odpovědět. (Tahal, 2015)

Velmi důležitá je i délka dotazníku. Délka dotazníku by měla být měřena spíše v minutách než podle počtu otázek. Každá otázka v dotazníku je totiž jinak časově náročná. Pokud respondent vybírá z možností ano/ne, trvá odpověď na tuto otázku pouze několik sekund. Jestliže je však respondent požádán například, aby uspořádal deset značek podle oblíbenosti, zabere zodpovězení takové otázky pochopitelně delší čas. Praxe ukazuje, že respondent je schopný udržet svoji pozornost po dobu 10 až 15 minut. Pokud je dotazník delší než 25 minut, začíná se objevovat riziko, že respondent bude odpovídat na otázky bez většího zamyšlení. (Tahal, 2017)

#### **Nejčastější typy otázek v dotazníku**

V dotazníku jsou používány především uzavřené otázky, které nabízejí respondentovi výběr z předem připravených variant odpovědí. Uzavřené otázky se dělí na výběr z variant a výběr ze škály. V případě výběru z variant je respondentovi

nabídnuto několik možností odpovědí, ze kterých respondent jednu nebo více vybere. Je důležité, aby respondent věděl, zda může vybrat pouze jednu možnost, nebo může zvolit možností více. Rozšířeným typem této otázky je polootevřená otázka, která obsahuje kromě předem připravených variant i variantu „jiné“, kde může respondent napsat svoji libovolnou odpověď. Dalším typem uzavřených otázek je výběr ze škály. Respondent vyjadřuje míru souhlasu s konkrétním výrokem nebo tvrzením. Škála je buď číselná nebo slovní. V případě číselné škály je respondentovi nabídnuta číselná stupnice, obvykle s lichým počtem stupňů (1-5 nebo 1-7), aby respondenti mohli zvolit i prostřední hodnotu. V případě slovní škály je respondentovi nabídnuto několik slovních možností. Slovní škála využívá obvykle čtyři stupně (určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne). Existují i další typy otázek, například sémantický diferenciál nebo řazení podle důležitosti. (Tahal, 2015), (Tahal, 2017)

### **Výhody dotazníku**

- získání velkého počtu respondentů
- informace, které jsou získány pomocí dotazníku, jsou jednotné a lze je plně kvantifikovat
- větší upřímnost a otevřenost díky anonymní formě dotazníku
- nejsou kladeny větší nároky na tazatele
- dochází ke snížení míry subjektivity tazatele
- dotazník je hospodárnější než jiné kvalitativní metody (Pavlica a kol., 2000)

### **Nevýhody dotazníku**

- nízká návratnost
- výběr z nabízených možností nemusí poskytovat dostatečně vhodnou odpověď, respondent volí z daných možností náhodně, volí „nejmenší zlo“
- pokud respondent neporozumí otázce, nemůže žádat vysvětlení, přesto ale volí některou z možností
- neexistuje možnost sledovat důležité neverbální signály
- riziko efektu, kdy odpověď na jednu otázku navozuje určitý typ odpovědi na otázky navazující
- délka dotazníku zvyšuje riziko únavy, spojené s poklesem motivace, nedbalostí, náhodností a stereotypností odpovědí (Pavlica a kol, 2000)

### **3 Charakteristika vybraného podniku**

V této kapitole bude představena společnost, ve které probíhalo zhodnocení současného stavu systému odměňování zaměstnanců a následné dotazníkové šetření. Následující údaje jsou čerpány z interních materiálů společnosti ROLUX žaluzie s. r. o.

#### **3.1 Představení společnosti**

Společnost ROLUX žaluzie byla založena 30. 12. 1991 jako společnost s ručením omezeným rodinou Chrudinových. Na českém trhu působí už 27 let. Společnost byla založena v Bohuňovicích, které leží nedaleko města Olomouce. Sídlo firmy je zde dodnes a nachází se zde také veškeré výrobní a obchodní programy. Společnost ROLUX se zabývá výrobou stínicí a dekorační techniky. Společnost patří k předním výrobcům těchto produktů jak v České, tak Slovenské republice. Společnost ROLUX pouze nevyrábí a nedodává kompletní výrobky, ale nabízí také jednotlivé komponenty k realizaci vlastních individuálních řešení. V roce 2010 se společnost rozhodla rozšířit svoji nabídku produktů a od tohoto roku nabízí kromě žaluzií i hliníkové plotové systémy. Celý výrobní program společnosti se tedy skládá z žaluzií, sítí proti hmyzu, textilních rolet, japonských stěn, venkovních rolet, plotových polí, branek a bran. ROLUX poskytuje ke všem nabízeným produktům kompletní obchodní a technický servis a podstupuje výstupní kontrolu, která zajišťuje velmi vysokou kvalitu a spokojenost zákazníků. Společnost má tým zaměstnanců, který se zaměřuje v první řadě na zákazníka a snaží se neustále zdokonalovat a vyvíjet nové produkty, které splní všechny požadavky zákazníků.

#### **Firemní znak**

Firemní znak společnosti tvoří logo graficky ztvárňující označení ROLUX, pod logem je připojen text „váš dodavatel stínicí techniky“, což umožňuje zákazníkům rozpoznat, čím se tato firma zabývá. Tímto znakem jsou označeny doklady společnosti, formuláře apod. Znakem jsou na jmenovkách a pracovních oděvech označeni i zaměstnanci společnosti. Znak společnosti je zobrazen na obrázku 3.1.

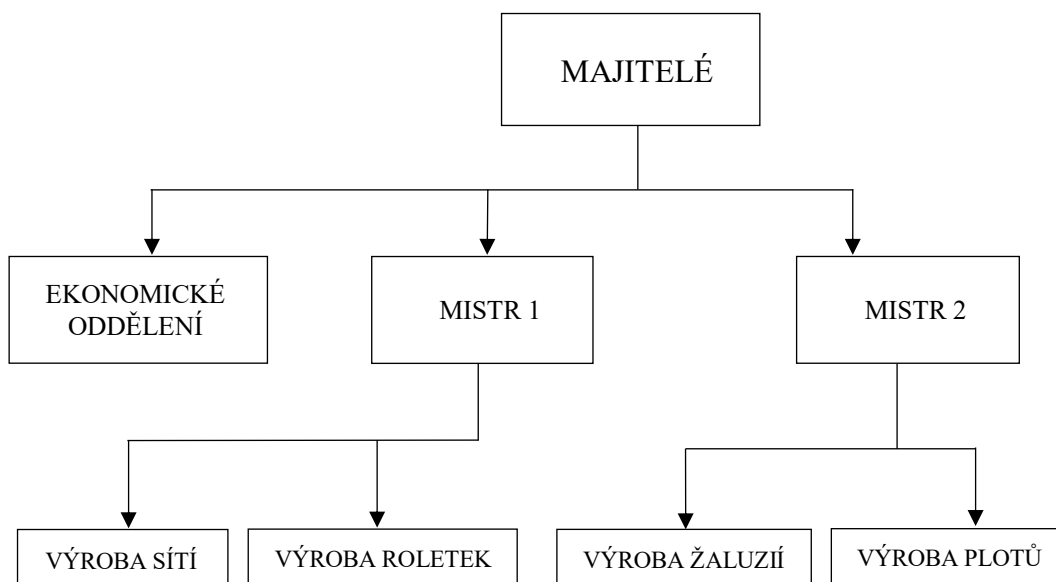


Obr. 3.1 Firemní znak společnosti

Zdroj: Interní materiály ROLUX žaluzie s. r. o.

### 3.2 Organizační struktura firmy

Společnost ROLUX žaluzie s. r. o. vlastní dva společníci, kteří působí ve společnosti jako jednatelé. Majitelům společnosti je podřízeno ekonomické oddělení a dále dva mistrové, kteří mají pod sebou jednotlivé dělníky na výrobu určitých produktů společnosti. Organizační strukturu společnosti zobrazuje obrázek 3.2.



Obr. 3.2 Organizační struktura firmy

Zdroj: Mzdová směrnice ROLUX žaluzie s. r. o.

### 3.3 Pracovní pozice v organizaci

Organizace má v současné době 80 zaměstnanců, z toho zde pracuje 51 žen a 29 mužů. Podle pracovních pozicí ve firmě je složení zaměstnanců následující:

- 2 jednatele společnosti (oba muži),
- 8 administrativních pracovníků (1 muž, 7 žen),

- 2 mistři výroby (1 muž, 1 žena),
- 8 obchodních reprezentantů (7 mužů, 1 žena),
- 6 dělníků ve výrobě (5 mužů, 1 žena),
- 39 mechaniků žaluzií (5 mužů, 34 žen),
- 5 dělníků ve výrobě sítí a roletek (5 žen),
- 7 dělníků ve výrobě plotů (6 mužů, 1 žena),
- 1 montážní pracovník (1 muž),
- 1 řidič nákladního auta (1 muž),
- 1 uklízečka (1 žena).

### **Jednatelé firmy**

Jednatelé firmy jsou nejvyššími vedoucími, řídí veškerou činnost společnosti v souladu s organizačním řádem, dalšími předpisy společnosti a platnými právními normami. Jednatelé společnosti se zabývají vedením a vývojem organizace. Jedná se o administrativní, organizační i tvůrčí práce. Jednatelé usilují o to, aby organizace měla lepší výsledky, aby nabízené výrobky byly kvalitnější a spolehlivější a aby byli zákazníci spokojeni. Jednatelé firmy vytváří koncepci odměňování zaměstnanců ve společnosti a zajišťují obchodní činnosti.

### **Administrativní pracovníci**

Úkolem administrativních pracovníků je zpracování účetní metodiky a kontrola jejího dodržování. Dále zpracovávají účetní doklady, evidují, kontrolují a likvidují došlé faktury, zajišťují finanční zdroje v peněžních ústavech, vedou platební kalendář, řeší problematiku daní, zajišťují personální a mzdovou agendu, komunikují s dodavateli a zákazníky.

### **Mistr výroby**

Mistr výroby koordinuje dílčí manipulační práce, které vedou k úplné kompletaci výrobků, dohlíží na příchody a odchody zaměstnanců, vede evidenci a výkazy, které se vztahují k výrobě produktů, musí zvládat práci v týmu a jeho vedení.



### **Obchodní reprezentant (zástupce)**

Obchodní zástupce obvykle komunikuje se zákazníky a pravidelně je navštěvuje a vytváří tak určitou odběratelskou základnu. Zajišťuje průzkum trhu a vede příslušnou evidenci a výkazy k těmto činnostem v počítači.

### **Dělník ve výrobě**

Práce dělníka ve výrobě spočívá v kompletaci výrobku do konečné podoby za pomoci drobných mechanizačních prostředků. Dělník ve výrobě rovněž provádí přejímku materiálu a manipuluje s materiálem, dohlíží a koordinuje práci při kaširování profilů.

### **Mechanik žaluzií**

Mechanik žaluzií dohlíží na strojní dělení materiálu a následně kompletuje výrobky tak, aby byla zajištěna funkčnost žaluzií, přičemž používá jednoduché mechanizační prostředky.

### **Dělník ve výrobě sítí a roletek**

Úkolem těchto dělníků je automatické nebo mechanické dělení profilů a jejich následná kompletace zajišťující funkčnost jednotlivých výrobků. Při práci využívají mechanizační prostředky nebo automaty na dělení profilů.

### **Dělník ve výrobě plotů**

Dělníci zhotovují konečné výrobky pomocí mechanických zařízení, strojně nebo ručně obrábí materiál. Provádí montáž vyrobených plotů, případně zajišťují opravy a servisní práci.

### **Montážní pracovník**

Montážní pracovník provádí montáže a opravy výrobků u zákazníků, dále servisní práce, ke kterým využívá jednoduché mechanizační prostředky.

### **Řidič nákladního auta**

K pracovní činnosti řidiče nákladního auta patří rozvoz firemních produktů po České i Slovenské republice.

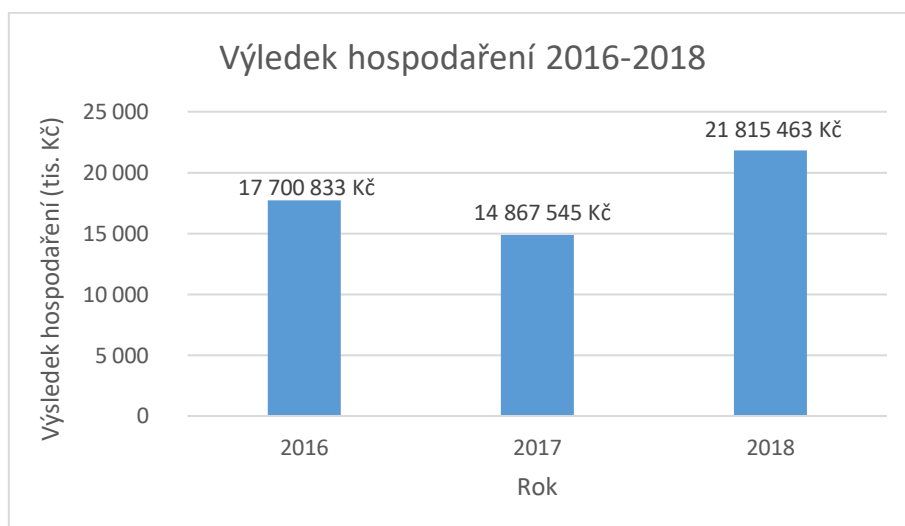
## Uklízečka

Uklízečka je odpovědná za udržování pořádku a čistoty v prostorách společnosti. Každý den provádí úklidovou činnost v areálu firmy, úklid pracovišť zajišťuje suchou i mokrou cestou. Obvykle je zaměstnána pouze na zkrácený úvazek.

## 3.4 Finanční ukazatele firmy

### Výsledek hospodaření

Na následujícím grafu č. 3.1 lze vidět, jak se vyvíjel výsledek hospodaření v letech 2016-2018. V uvedených letech není zahrnut měsíc prosinec. Ve srovnání s rokem 2016 došlo v roce 2017 k poklesu hospodářského výsledku o necelé tři miliony korun. V roce 2018 dochází k nárůstu na téměř 22 milionů korun, což svědčí o tom, že se společnosti v současné době daří.

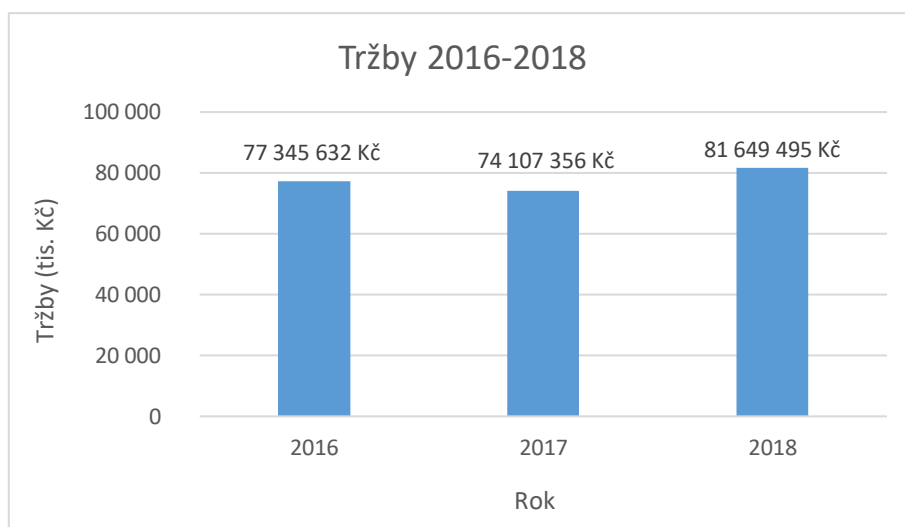


Graf 3.1 Výsledek hospodaření 2016-2018

Zdroj: Interní materiály ROLUX žaluzie s. r. o.

### Tržby

Finanční stránku společnosti lze zhodnotit i podle tržeb. Následující graf 3.2 zobrazuje vývoj tržeb v letech 2016-2018. Z uvedených let měla společnost nejvyšší tržby v roce 2018, téměř 82 milionů korun.



Graf 3.2 Tržby 2016-2018

Zdroj: vlastní zpracování

## **4 Analýza současného stavu odměňování zaměstnanců ve vybraném podniku**

V této části bakalářské práce bude popsán systém odměňování ve společnosti ROLUX žaluzie s. r. o. na základě interních materiálů, vlastního pozorování a vyhodnocení dotazníkového šetření. První částí této kapitoly bude popis systému odměňování, který je nastaven v této společnosti. Druhou část bude tvořit vyhodnocení dotazníku, který je zaměřen na spokojenost zaměstnanců se stávajícím systémem odměňování.

### **4.1 Systém odměňování ve společnosti ROLUX žaluzie s. r. o.**

Systém odměňování se v tomto podniku řídí mzdovou směrnicí, která navazuje na právní normy, a to zejména na Zákon 262/2006 Sb. zákoníku práce. Směrnice je platná od založení podniku pro všechny zaměstnance, každý rok se aktualizuje podle potřeb organizace a zaměstnanců, a také proto, aby byla v souladu se zákony.

#### **4.1.1 Složky mzdy**

Mzda zaměstnanců ve společnosti ROLUX žaluzie s. r. o. se skládá z pevné složky mzdy a z pohyblivé složky mzdy. Pevná složka mzdy je dána základní mzdou. Pohyblivou složku mzdy tvoří prémie, příplatky za práci ve svátek nebo za práci v noci, což jsou povinné příplatky.

##### **a) Pevná složka mzdy – základní mzda**

U všech zaměstnanců společnosti je uplatňována měsíční časová mzda. Výše mzdy je dána tarifním stupněm, do kterého jsou jednotliví pracovníci přiřazeni na základě pracovní pozice, která je sjednána v pracovní smlouvě při přijetí. Plnou výši měsíční odměny obdrží zaměstnanec, pokud odpracuje stanovený měsíční fond pracovní doby. Pokud nesplní fond pracovní doby, mzda se krátí úměrně dle odpracované doby.

Jednotlivé pracovní pozice jsou rozděleny podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti vykonávané práce do jednotlivých tarifních stupňů. Dělníci ve výrobě, mechanici žaluzií a ostatní pomocní pracovníci patří k druhému tarifnímu stupni a jejich měsíční mzda činí 13 500 Kč. Ostatní zaměstnanci, jako jsou administrativní pracovníci,

mistři provozu, obchodní zástupci, řidič nákladního automobilu, patří do páté skupiny prací a jejich výše mzdy je 18 100 Kč.

Ve srovnání s rokem 2017 se mzda zvýšila u obou skupin pracovníků. U druhé skupiny pracovníků, do které patří dělnické a pomocné pozice, došlo ke zvýšení o 1 300 Kč. Mzda páté skupiny pracovníků se zvýšila o 1 700 Kč, viz tabulka 4.1.

Tabulka 4.1 Mzdy

Skupina prací	Měsíční zaručená mzda 2017	Měsíční zaručená mzda 2018
1	11 000 Kč	12 200 Kč
2	12 200 Kč	13 500 Kč
3	13 400 Kč	14 900 Kč
4	14 800 Kč	16 400 Kč
5	16 400 Kč	18 100 Kč
6	18 100 Kč	20 000 Kč
7	19 900 Kč	22 100 Kč
8	22 000 Kč	24 400 Kč

Zdroj: Mzdová směrnice ROLUX žaluzie s. r. o.

#### b) Pohyblivá složka mzdy

Prémie, odměny a osobní ohodnocení se řadí do pohyblivé složky mzdy. Tyto odměny jsou nepovinné a o jejich vyplácení rozhoduje samotný zaměstnavatel. Společnost ROLUX poskytuje svým zaměstnancům prémie a osobní ohodnocení a dále roční bonus.

Ze zákona jsou však dané určité příplatky, které organizace vyplácet musí. K příplatkům, které poskytuje společnost ROLUX, patří příplatek za práci ve svátek, v sobotu nebo v neděli, za práci v noci nebo za práci přesčas. Žádné další příplatky společnost svým zaměstnancům neposkytuje.

#### Prémie

Prémie se vyplácí na základě dosahovaných příznivých výsledků zaměstnance v množství, kvalitě a efektivnosti práce. O přiznání a výši tohoto druhu odměny rozhoduje zaměstnavatel podle výsledků zaměstnance. Například u dělníků musí být tento druh příplatku schválen mistrem a jeho výše závisí na počtu vyrobených kusů. Prémie nezávisí na odpracované době. Jedná se dobrovolný příplatek společnosti. Společnost ROLUX vyplácí prémie svým zaměstnancům obvykle každý měsíc.

## **Osobní ohodnocení**

Osobní ohodnocení slouží k zohlednění individuálních rozdílů mezi jednotlivými pracovníky, kteří pracují na stejném pracovním místě. Osobní ohodnocení je poskytováno na základě hodnotícího rozhovoru, který se obvykle koná dvakrát za rok, a zaměstnanec ho absolvuje se svým nadřízeným. Osobní ohodnocení tedy stanovuje přímý nadřízený na základě přístupu zaměstnance k práci, přihlédnutí k týmové práci a komunikaci, flexibilitě zaměstnance a dalšího dle rozhodnutí nadřízeného zaměstnance. Maximální měsíční výše osobního ohodnocení je stanovena na 2 500 Kč.

## **Roční bonus**

Zaměstnancům může být přiznán roční bonus s ohledem na plnění cílů společnosti a hospodářských výsledků. Podmínky ročních bonusů se se zaměstnanci sjednávají individuálně na základě pravidel stanovených společností.

## **Práce ve svátek**

Pokud zaměstnanec pracuje ve svátek, přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši průměrného výdělku. Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadal na jeho obvyklý pracovní den, přísluší část mzdy, která mu ušla z důvodu toho, že nepracoval.

## **Práce v sobotu nebo v neděli**

Za dobu práce v sobotu nebo v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

## **Práce v noci**

Práce v noci je práce od 22:00 do 6:00. Práce v noci je ve firmě využívána jen minimálně. Zaměstnanci, který pracoval v noci, přísluší příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

## **Práce přesčas**

Práce přesčas je prováděna pouze ve výjimečných případech, obvykle jen z vážných provozních důvodů. Musí být povolena vedoucím provozu. Práce přesčas u jednotlivých zaměstnanců nesmí přesahovat více než 8 hodin

v jednotlivých týdnech a 150 hodin v kalendářním roce. Zaměstnanec obdrží za práci přesčas příplatek ve výši 25 % z hrubé mzdy, pouze pokud se zaměstnavatel a zaměstnanec nedohodnou na jiné formě odměny za práci přesčas, například čerpání náhradního volna.

#### **4.1.2 Pochvaly zaměstnanců**

I pochvalu můžeme chápat jako určitý druh odměny, ale jedná se o nehmotnou formu odměny. Ve společnosti probíhá tento druh odměny, tedy poděkování, pochvala nebo uznání od vedoucích pracovníků obvykle písemnou formou, nejčastěji v podobě emailu. Pokud se jedná o nějakou významnější pochvalu, je tato pochvala udělena veřejně na poradě.

#### **4.2 Splatnost mzdy**

Mzda se obvykle vyplácí po vykonání práce, nejpozději v následujícím kalendářním měsíci po měsíci, ve kterém zaměstnanec odvedl svou práci, a vzniklo mu právo na mzdu. Nejpozdější termín vyplacení mzdy je 15. kalendářní den v měsíci. Společnost posílá zaměstnanci mzdu na jeho bankovní účet v českých korunách. Číslo svého účtu musí zaměstnanec uvést při vyplňování dotazníku při přijetí. Ve výjimečných případech může být mzda vyplacena v hotovosti. Po vytištění mzdových listů je vyhotoven jmenný seznam, do kterého je doplněn podpis pracovníka, který převezme doklad o výplatě.

#### **4.3 Pracovní poměr**

Vzhledem k zvláštní povaze práce (složitému zaučování nových pracovníků) uzavírá společnost se svými pracovníky smlouvu vždy na dobu určitou, kterou pak svým pracovníkům opakovaně prodlužuje. Pracovní poměr mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je uzavřen na základě pracovní smlouvy, která musí být sjednána písemně. Před vznikem pracovního poměru je zaměstnanec seznámen se svými právy a povinnostmi, s pracovními a mzdovými podmínkami, dále se musí zaměstnanec na vyzvu zaměstnavatele podrobit vstupní lékařské prohlídce. Přijímaný zaměstnanec musí předložit všechny příslušné doklady jako je občanský průkaz nebo jiný doklad totožnosti, vyplněný osobní dotazník, životopis, potvrzení o zaměstnání, doklad o dosaženém vzdělání a praxi, doklady pro účely daně z příjmů a pro zdravotní

pojištění, výpis z trestního rejstříku a mnoho dalších. Podpisem na pracovní smlouvě stvrzuje zaměstnanec seznámení s vnitřním předpisem zaměstnavatele.

#### **4.4 Pracovní doba**

Ve společnosti je zaveden jednosměnný pracovní režim. Pracovní doba je tvořena 40 hodinami za týden, směny jsou rozděleny po 8 hodinách denně. V kancelářích je stanovena základní pracovní doba od 7:00 do 15:30, včetně přestávky na oběd. Ve společnosti není zavedena tzv. pružná pracovní doba. Evidence pracovní doby je vedena na předtištěných tiskopisech. Vedoucí pracovníci musí kontrolovat dodržování a využívání pracovní doby. Pokud chce zaměstnanec odejít z práce dříve nebo dočasně opustit pracoviště, musí si vyžádat souhlas od svého bezprostředního nadřízeného. Jestliže má zaměstnanec neomluvené zmeškání pracovní doby, vyvozují se určité důsledky, často dochází ke krácení prémie. Kratší pracovní doba, tedy méně než 40 hodin týdně, je sjednávána s pracovníky, kteří mají určité zdravotní problémy a nejsou schopni splnit plnou pracovní dobu. Do této kategorie se řadí například uklízečka s částečným invalidním důchodem. Přestávky na jídlo a oddech jsou dodržovány s přihlédnutím k prevenci rizik a k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců. Délka přestávky je stanovena na 30 minut denně po 6 hodinách práce. Ve firmě nejsou poskytovány bezpečnostní přestávky.

#### **4.5 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou nedílnou součástí systému odměňování. Stejně jako jiné organizace i společnost ROLUX chce mít ty nejkvalitnější zaměstnance, kteří budou spolehliví a oddaní organizaci, proto ROLUX nabízí svým pracovníkům určité zaměstnanecké výhody, které zvyšují spokojenost zaměstnanců. K benefitům, které společnost nabízí, patří stravenky, nápoje na pracovišti, týden dovolené navíc, parkovací místo, příspěvek na penzijní připojištění, kurzy k prohlubování znalostí, firemní ples a slevy na produkty společnosti.

#### **Stravování**

Společnost ROLUX nemá svoji vlastní jídelnu, ale nabízí svým zaměstnancům příspěvek na stravování ve formě stravenek. Každý zaměstnanec obdrží příspěvek



na stravování ve výši 55 % z hodnoty stravenky, jejíž hodnota je 100 Kč. Pracovníci mohou se stravenkami naložit podle svého uvážení.

### **Pitný režim**

Společnost poskytuje každému zaměstnanci nápoje zdarma. Na pracovišti se nachází velké množství barelů s vodou, najdeme zde i některé slazené nápoje, společnost dále nabízí kávu nebo čaj. Zaměstnanec má nárok na jednu kávu nebo jeden čaj denně.

### **5 týdnů dovolené**

Zaměstnanci společnosti mají nárok na pět týdnů dovolené za rok, což je o jeden týden navíc, než je stanoveno zákonem.

### **Parkovací místo**

Společnost ROLUX má své vlastní parkoviště, kde mohou zaměstnanci po příjezdu do práce bezplatně parkovat. Parkoviště se nachází v areálu společnosti, tedy až za vrátnicí, a proto je zajištěno, že bude využíváno pouze pracovníky společnosti.

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Zaměstnancům, kteří mají ukončenou zkušební dobu, může být na základě žádosti o příspěvek na penzijní připojištění přiznán příspěvek ve výši 300 Kč za měsíc, bez ohledu na částku, kterou si na penzijní připojištění přispívá zaměstnanec.

### **Vzdělání hrazené společností**

Zaměstnancům jsou poskytovány kurzy a školení k prohlubování jejich znalostí a dovedností. Kurzů se účastní obvykle pracovníci administrativního úseku, jedná se zejména o školení v oblasti daňové a účetní problematiky. Školení se konají několikrát ročně v návaznosti na legislativní změny ve školicích centrech. Centrum se nachází přímo v Bohuňovicích, tedy v místě, kde společnost sídlí, což je pro společnost ROLUX velmi výhodné. Pracovníci ve výrobě se obvykle účastní školení, která se týkají obsluhy nových mechanických zařízení. Tato školení probíhají v místě pracoviště školicími pracovníky.

## **Kulturní akce**

Společnost zaměstnancům na kulturní akce nepřispívá, ale každoročně pořádá ples pro všechny zaměstnance. Každý zaměstnanec obdrží dvě vstupenky. Pro zaměstnance je zde připraveno občerstvení ve formě rautu, alkoholických a nealkoholických nápojů, a to vše je poskytováno zaměstnancům zdarma. O program se starají nejrůznější kapely, zpěváci, koná se vystoupení tanečních párů a podobně.

## **Slevy na produkty společnosti**

Každý zaměstnanec má nárok na produkty, které společnost nabízí, tyto produkty zaměstnanci získají se slevou 15 %.

## **4.6 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců slouží k rozlišení úrovní výkonu zaměstnanců. Cílem hodnocení zaměstnanců je získat jasný záznam o výsledcích za dané období a motivovat pracovníky k dobrým výkonům a výsledkům. Očekávání hodnotitele vychází z popisu práce a pracovního zařazení.

Ve společnosti ROLUX jsou hodnoceni všichni pracovníci, jak administrativní zaměstnanci, tak pracovníci v dělnických pozicích. Hodnocení obvykle probíhá jednou za rok. Proces hodnocení obvykle zahajuje administrativní pracovník, který se zabývá lidskými zdroji. Tento pracovník informuje zaměstnance o přesných termínech hodnocení pro určitý rok. Za hodnocení je zodpovědný přímý nadřízený. Hodnocení zaměstnanců se provádí v elektronické podobě vyplněním určitého souboru, který poté zpracuje příslušný administrativní pracovník, a poskytne pak zaměstnancům zpětnou vazbu, seznámí zaměstnance s výsledky hodnocení. Výsledky hodnocení slouží společnosti k rozhodování o odměnách, například k osobnímu ohodnocení.

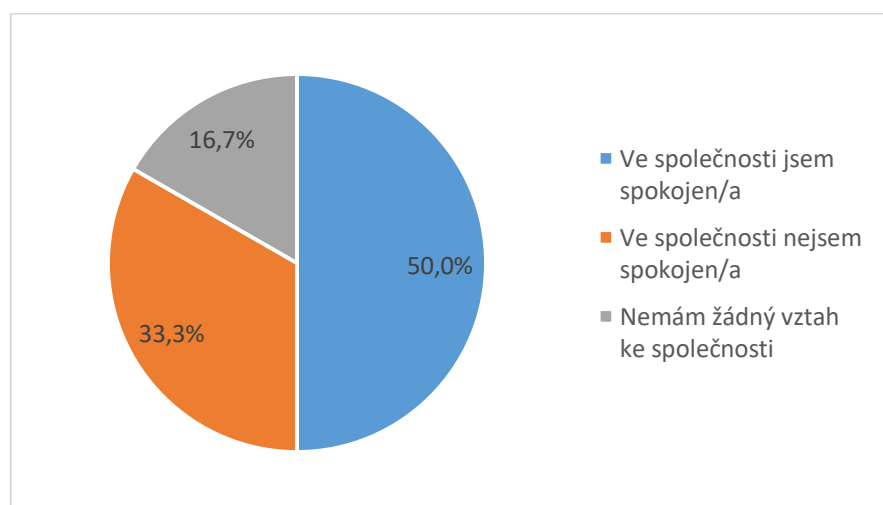
## 4.7 Analýza a interpretace dotazníkového šetření

Tato část bakalářské práce bude zaměřena na vyhodnocení dotazníkového šetření, které proběhlo ve společnosti ROLUX žaluzie s. r. o. Cílem tohoto průzkumu bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni se současným systémem odměňování.

Zaměstnanci byli rozděleni do dvou skupin. První skupinu tvoří administrativní pracovníci, obchodní reprezentanti a mistři výroby. Druhou skupinou jsou dělnické a pomocné pozice. Z celkového počtu 80 zaměstnanců bylo osloveno 67. Do první skupiny zaměstnanců řadíme 18 pracovníků a dotazník vyplnili všichni zaměstnanci této skupiny. Dotazování nebyli pouze jednatele společnosti, uklízečka s řidičem nákladního auta a 9 dělníků, kteří v době dotazování nebyli přítomni.

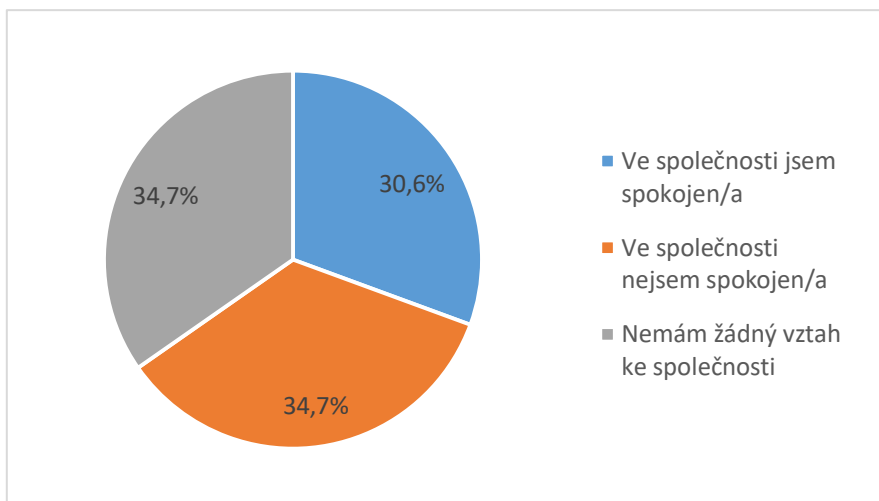
Dotazník obsahuje celkem 19 otázek, včetně identifikačních otázek na konci dotazníku. Každá otázka bude samostatně vyhodnocena a graficky znázorněna zvlášť pro první i druhou skupinu zaměstnanců.

### *Otázka č. 1 Jaký máte postoj ke společnosti ROLUX žaluzie s. r. o.?*



Graf 4.1 Vztah zaměstnanců ke společnosti ROLUX (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování



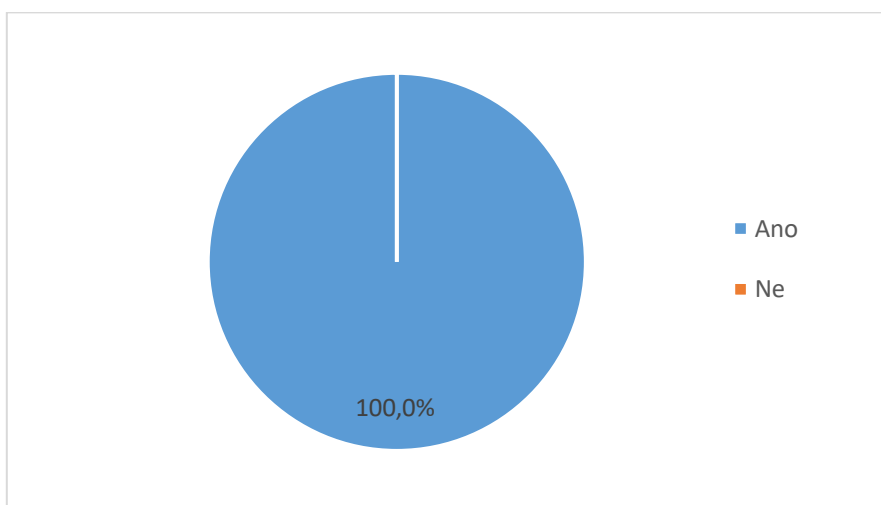
Graf 4.2 Vztah zaměstnanců ke společnosti ROLUX (dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci ve společnosti ROLUX obecně spokojeni či ne. Z uvedených grafů je patrné, že u administrativních pracovníků je spokojenost vyšší než u dělnických a pomocných pozic. Z grafu 4.1 vyplývá, že přesně polovina zaměstnanců administrativního úseku, tedy 9 pracovníků, je ve společnosti spokojena. Dalších 33,3 %, což odpovídá 6 zaměstnancům, není spokojeno a pouze 16,7 %, tedy 3 zaměstnanci, nemají žádný vztah ke této společnosti.

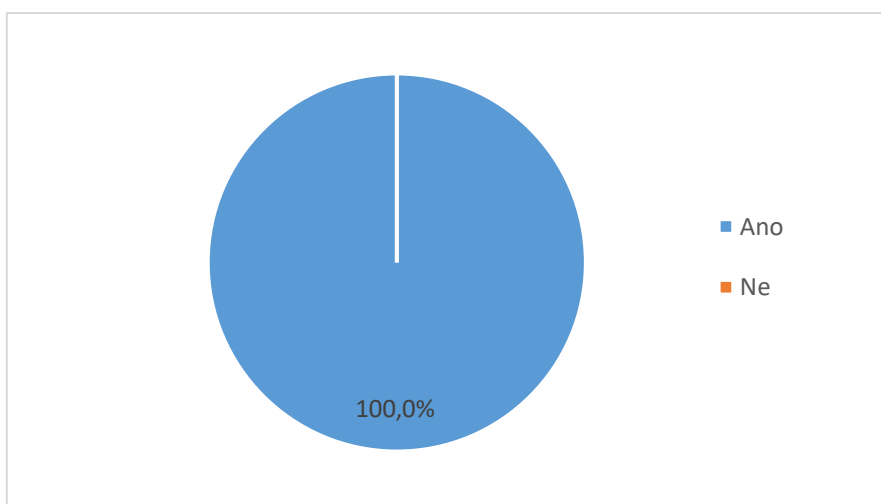
U dělnických a pomocných pozic je spokojenost nižší, což je nejspíše zapříčiněno tím, že jsou za svoji práci odměňováni nižší mzdou. Pouze 30,6 %, tedy 15 pracovníků, je ve společnosti spokojeno. Dalších 34,7 % je nespokojeno, stejnou hodnotu má skupina pracovníků, kteří nemají žádný vztah k této společnosti. Toto je znázorněno v grafu 4.2.

***Otázka č. 2 Znáte současný systém odměňování ve společnosti?***



Graf 4.3 Znalost systému odměňování (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování

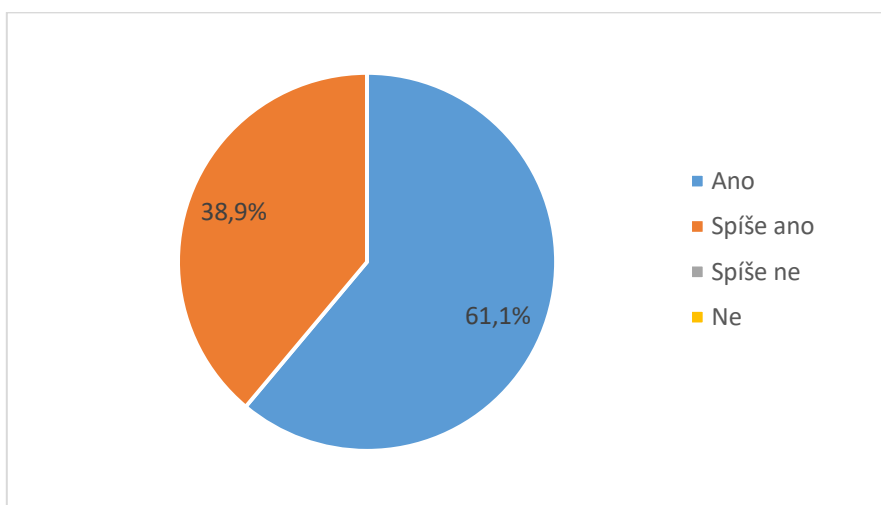


Graf 4.4 Znalost systému odměňování (dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování

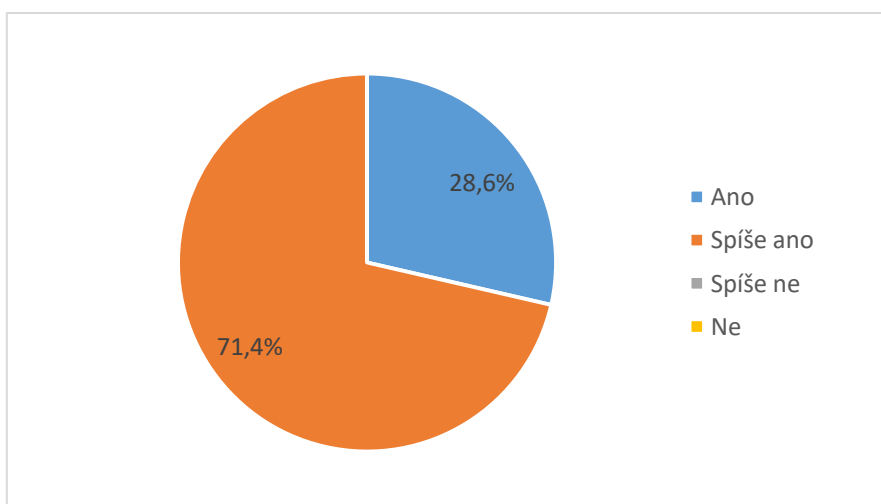
Cílem této otázky bylo zjistit, jestli zaměstnanci znají systém odměňování ve společnosti. Z grafů 4.3 a 4.4 lze vyčíst, že u obou skupin pracovníků, tedy administrativních i dělnických, je znalost systému odměňování stoprocentní, což znamená, že informovanost zaměstnanců je v této oblasti výborná.

***Otázka č. 3 Jste pravidelně informován/a o změnách v systému odměňování?***



Graf 4.5 Informovanost o změnách v systému odměňování (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.6 Informovanost o změnách v systému odměňování (dělnické a pomocné pozice)

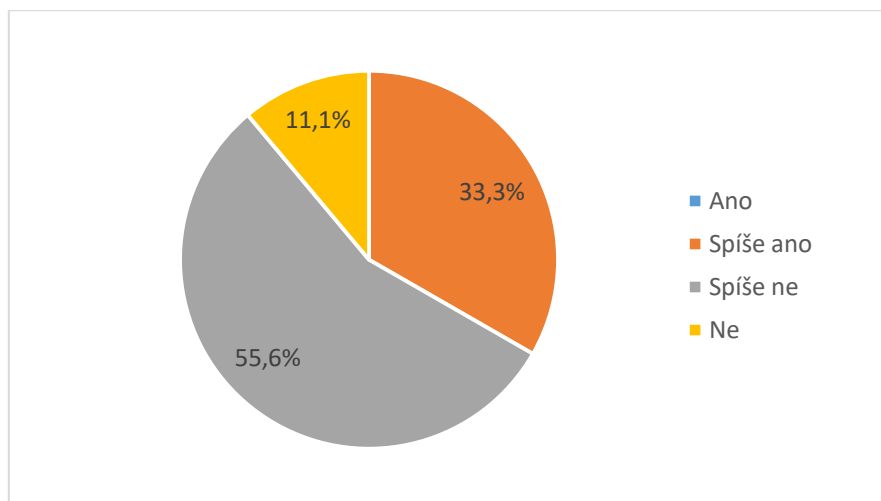
Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka souvisí s předchozí a je zaměřená na informovanost o změnách v systému odměňování. Všichni administrativní pracovníci uvedli, že jsou informováni o změnách v oblasti odměňování. Z celkového počtu dotazovaných 61,1 % odpovědělo, že jsou plně informováni, dalších 38,9 % zvolilo možnost „spíše ano“, což lze vidět v grafu 4.5. Z této a předchozí otázky vyplývá, že informovanost administrativního úseku je velmi dobrá.

Co se týká dělnických pozic, i u nich je informovanost na velmi dobré úrovni. Více než polovina pracovníků (71,4 %) zvolila možnost „spíše ano“ a dalších 28,6 %

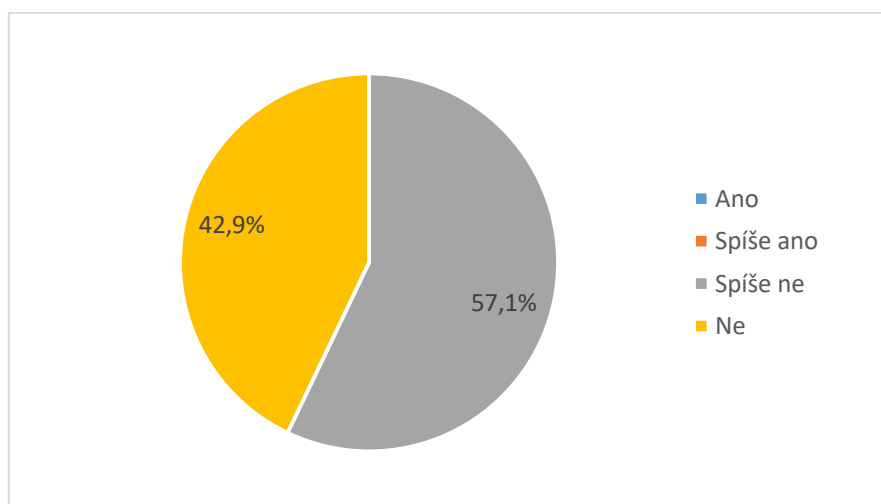
vybralo možnost „ano“, viz graf 4.6. Z uvedených údajů je patrné, že společnost nemá problémy s informovaností svých zaměstnanců a každý zaměstnanec zná všechny skutečnosti vztahující se k odměňování, které jsou pro něj důležité.

***Otázka č. 4 Považujete zavedený systém odměňování za spravedlivý?***



Graf 4.7 Spravedlnost v systému odměňování (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování



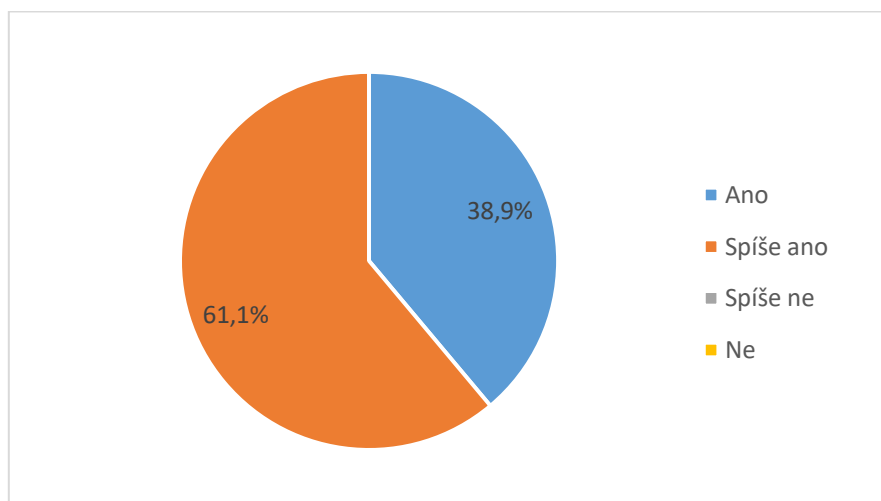
Graf 4.8 Spravedlnost v systému odměňování (dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se týká toho, zda zaměstnanci pocítují spravedlnost v odměňování. U obou skupin pracovníků je patrné, že systém odměňování za spravedlivý nepovažují. Pouze 33,3 % administrativních pracovníků uvedlo, že spíše ano. Zbýlých 66,7 % zaměstnanců (celkově) odpovědělo záporně. Tato skutečnost je znázorněna v grafu 4.7.

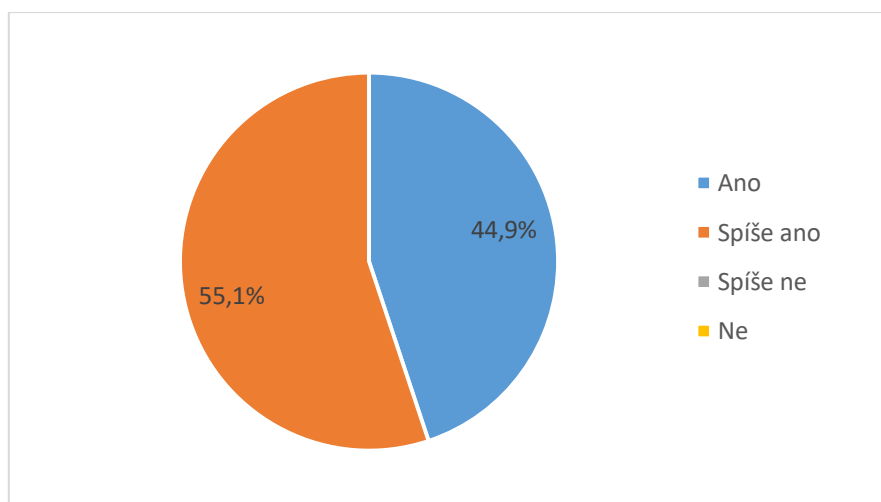
U druhé skupiny pracovníků neodpověděl ani jeden respondent kladně, což lze vidět v grafu 4.8. 57,1 % dotazovaných uvedlo, že systém odměňování za spravedlivý spíše nepovažují, dalších 42,9 % odpovědělo čistě záporně, zvolili tedy možnost „ne“.

**Otázka č. 5 Je pro Vás důležitá výše mzdy?**



Graf 4.9 Důležitost mzdy (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 4.10 Důležitost mzdy (dělnické a pomocné pozice)

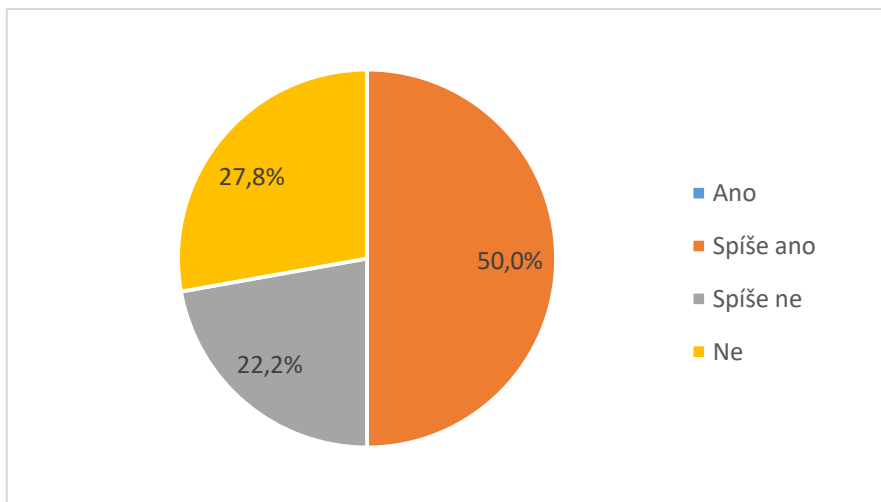
Zdroj: vlastní zpracování

Z grafů 4.9 a 4.10 je patrné, že obě skupiny pracovníků odpověděly na tuto otázku kladně. Pro všechny zaměstnance je výše mzdy důležitá. U skupiny administrativních pracovníků 61,1 % zvolilo možnost „spíše ano“ a dalších 38,9 % možnost „ano“.



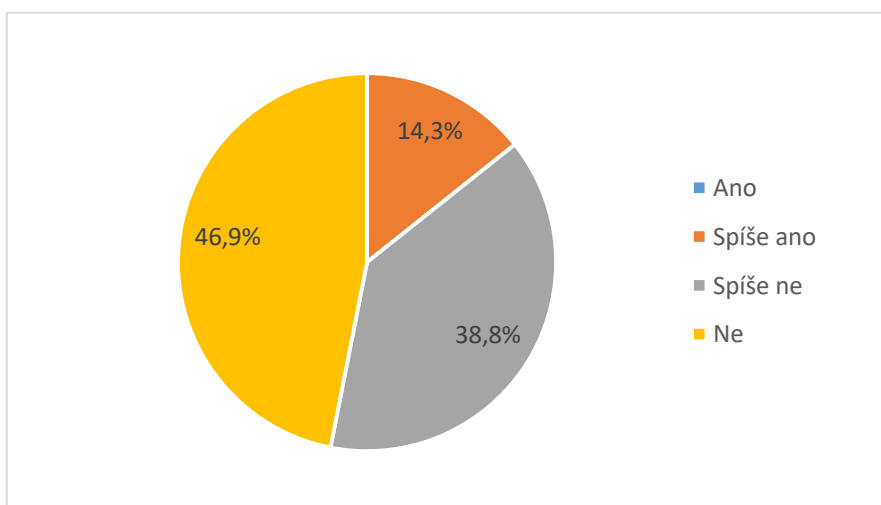
U skupiny dělníků je důležitost mzdy o něco vyšší, jelikož možnost „ano“ zvolilo 44,9 % a možnost „spíše ano“ uvedlo 55,1 % dotazovaných.

***Otázka č. 6 Jste spokojen/a s výší Vaší současné mzdy?***



Graf 4.11 Spokojenost s výší mzdy (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování



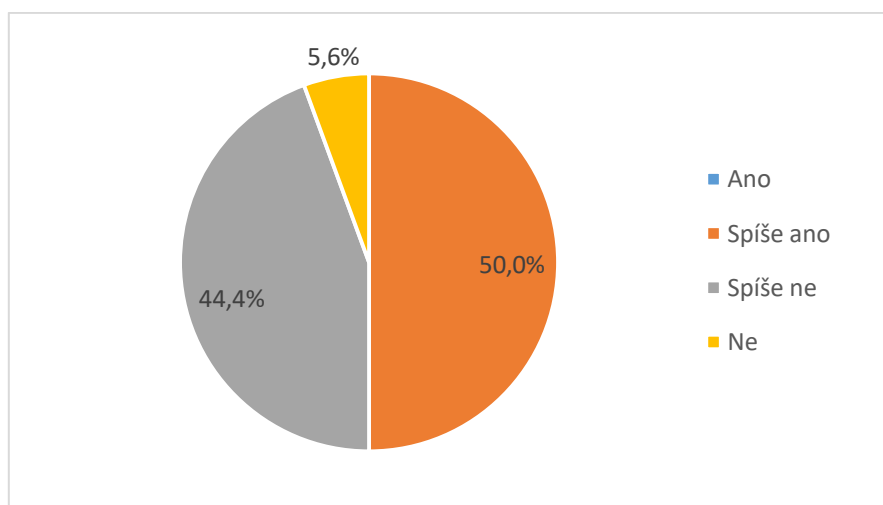
Graf 4.12 Spokojenost s výší mzdy (dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka zjišťuje spokojenost zaměstnanců s výší jejich mzdy. Spokojenost zaměstnanců se mzdou je vyšší u administrativních pracovníků, jelikož dostávají vyšší mzdu než dělníci. Polovina administrativních pracovníků vybrala možnost „spíše ano“. Dalších 27,8 % je se svou mzdou nespokojeno a 22,2 % zaměstnanců je spíše nespokojených, viz graf 4.11.

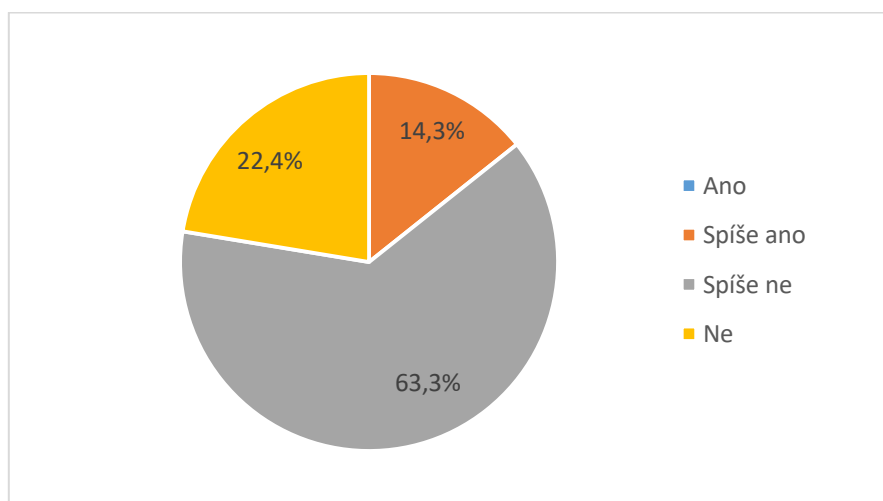
Druhá skupina zaměstnanců je se svojí mzdou nespokojena více než administrativní pracovníci. Téměř polovina zaměstnanců (46,9 %) vybrala možnost „ne“, dalších 38,8 % zvolilo odpověď „spíše ne“ a pouze 14,3 %, tedy 7 pracovníků, je se mzdou spokojeno, to vyplývá z grafu 4.12. Spokojenost s výší mzdy je velmi malá a společnost by se měla zaměřit na pracovníky, kteří jsou částečně nebo úplně nespokojeni, a o tomto problému si promluvit a vyřešit jej.

**Otázka č. 7 Odpovídá Vaše mzda náročnosti prováděné práce?**



Graf 4.13 Výše mzdy v návaznosti na náročnost práce (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování



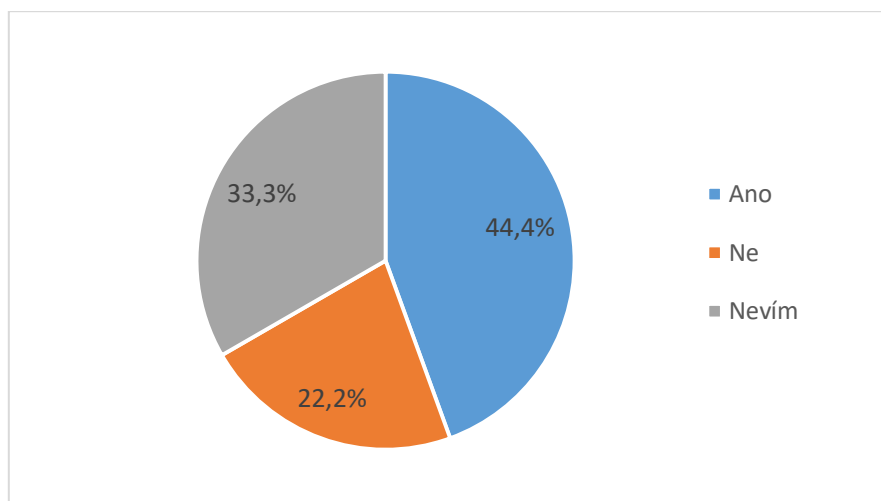
Graf 4.14 Výše mzdy v návaznosti na náročnost práce (dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 4.13 lze vidět, že 50 % dotazovaných administrativních pracovníků se přiklonilo k názoru „spíše ano“, myslí si tedy, že jejich mzda odpovídá náročnosti prováděné práce. Názor „spíše ne“ zvolilo 44,4 % pracovníků a dalších 5,6 %, tedy pouze jeden zaměstnanec zvolil možnost „ne“.

U dělnických a pomocných pracovníků je tato situace horší, situaci zobrazuje graf 4.14. Více než polovina pracovníků, konkrétně 63,3 %, si myslí, že jejich mzda spíše neodpovídá náročnosti vykonávané práce, dalších 22,4 % respondentů dokonce vybralo možnost „ne“, to znamená, že mzda plně neodpovídá práci, kterou vykonávají. Pouze 14,3 %, tedy 7 pracovníků, odpovědělo na tuto otázku možností „spíše ano“. Výsledky poukazují na to, že zaměstnanci výroby nejsou spokojeni s výší mzdy a myslí si, že by měli dostávat za svou práci mzdu vyšší.

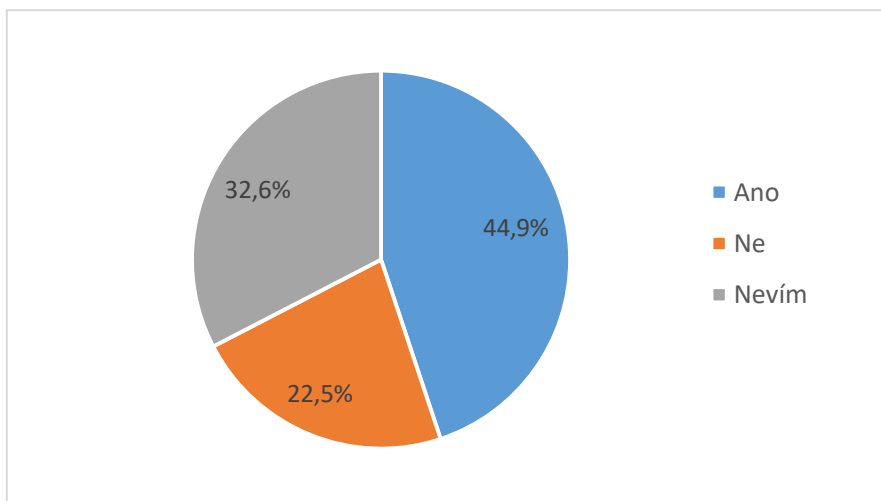
***Otázka č. 8 Zlepšil/a byste svůj současný přístup k práci, pokud by Váš zaměstnavatel poskytoval vyšší mzdu?***



Graf 4.15 Ochota zlepšit přístup k práci s vyšší mzdou (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.15 je patrné, že 44,4 % dotazovaných by zvýšilo své pracovní nasazení v případě, že by zaměstnavatel poskytoval vyšší mzdu. 22,2 % pracovníků by pracovalo na stejné úrovni jako doposud bez ohledu na vyšší mzdu a zbylých 33,3 % o tom pravděpodobně neuvažovalo, protože zvolilo možnost „nevím“.

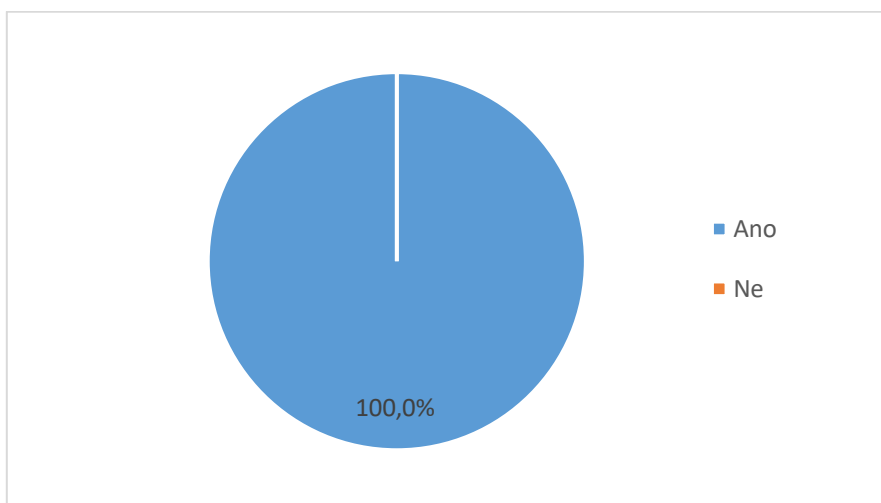


Graf 4.16 Ochota zlepšit přístup k práci s vyšší mzdou (dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování

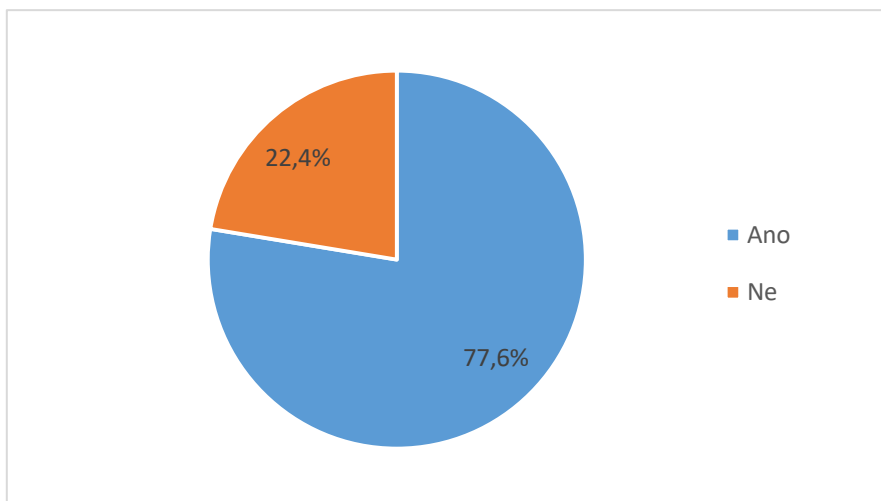
Z grafu 4.16 je zřejmé, že u druhé skupiny zaměstnanců je názor podobný jako u pracovníků administrativního úseku. Z celkového počtu dotazovaných by 44,9 % svůj současný přístup s vyšší mzdou zlepšilo. Tato hodnota je téměř vyrovnaná s hodnotou první skupiny pracovníků. Podobný je i počet pracovníků, kteří by s vyšší mzdou svůj přístup k práci nezlepšili, konkrétně je to tedy 22,5 % respondentů. Dalších 32,6 % zvolilo možnost „nevím“.

***Otázka č. 9 Znáte všechny zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí?***



Graf 4.17 Znalost zaměstnaneckých výhod (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování



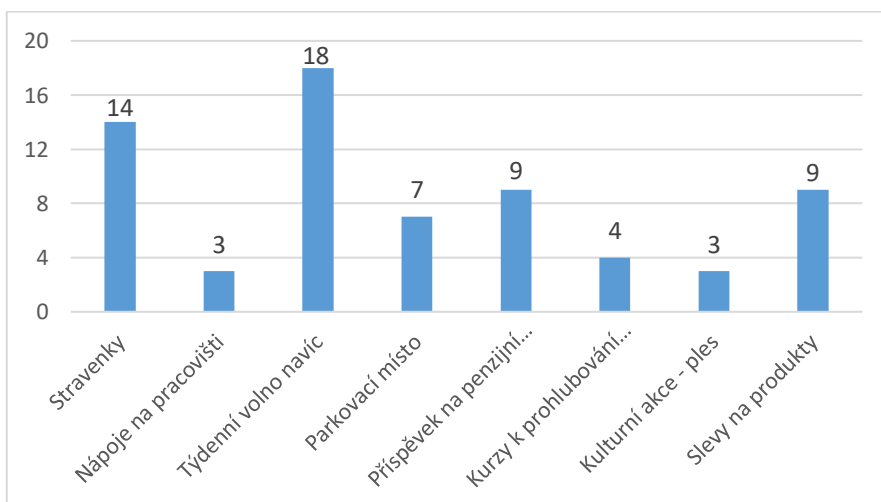
Graf 4.18 Znalost zaměstnaneckých výhod (dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka zjišťuje, zda zaměstnanci znají všechny výhody, které společnost pracovníkům nabízí. Naprosto jednoznačný výsledek lze vidět v grafu 4.17 u skupiny administrativních pracovníků, kde žádný z pracovníků neodpověděl záporně.

Znalost zaměstnaneckých benefitů je výborná i u dělníků, jak je možné zaznamenat v grafu 4.18. Kladnou odpověď na otázku zvolilo 77,6 %, tedy 38 respondentů. Pouze 22,4 % dotazovaných nezná všechny zaměstnanecké výhody společnosti. Tato otázka spolu s otázkami 2 a 3 souvisí s informovaností a z uvedených výsledků lze odvodit, že společnost nemá problémy s poskytováním informací zaměstnancům.

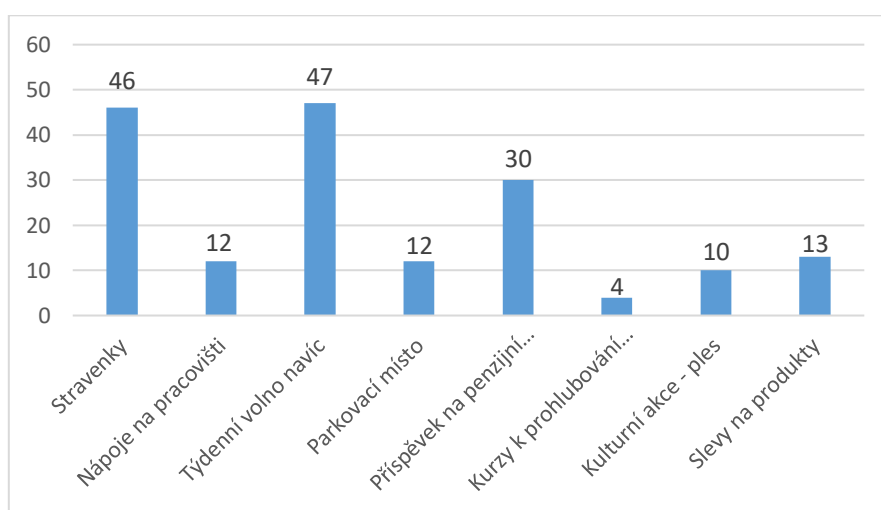
#### ***Otázka č. 10 Jaké zaměstnanecké výhody nejvíce využíváte?***



Graf 4.19 Využívání zaměstnaneckých výhod (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké zaměstnanecké výhody pracovníci společnosti nejvíce využívají. Respondenti měli možnost zvolit více odpovědí, nejvíce však čtyři. Z vyhodnocení otázky (graf 4.19) je zřejmé, že administrativní pracovníci nejvíce využívají týdenní volno navíc, tuto možnost zvolili všichni dotazovaní. Dalším hojně využívaných benefitem jsou stravenky, konkrétně je využívá 14 pracovníků. Příspěvek na penzijní připojištění a slevy na produkty společnosti jsou také poměrně oblíbené, využívá je polovina zaměstnanců oddělení administrativy. Naopak méně využívanými benefity jsou parkovací místo, kurzy k prohlubování znalostí, nápoje na pracovišti a ples pořádaný společností.

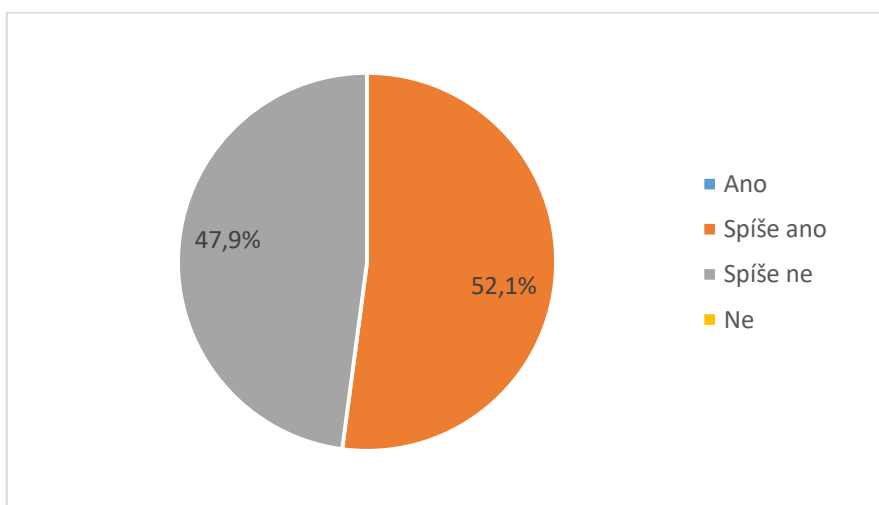


Graf 4.20 Využívání zaměstnaneckých výhod dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování

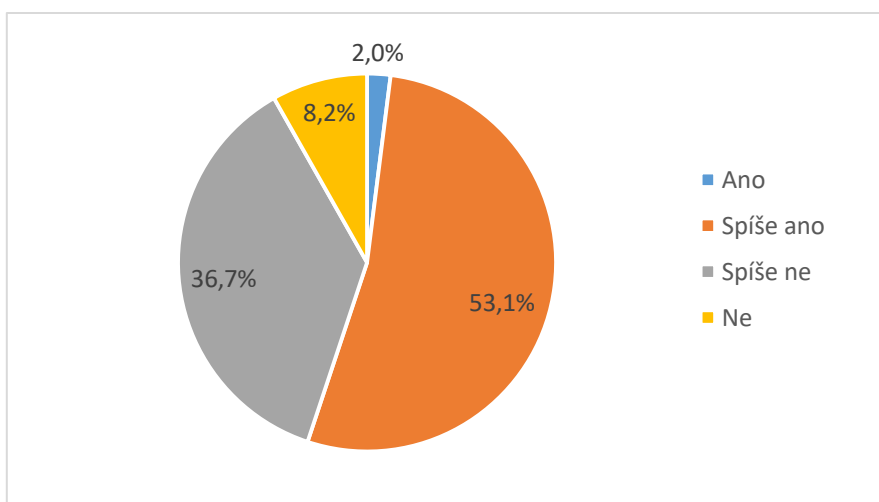
Co se týká dělnických a pomocných pracovníků tak stejně jako předchozí skupina nejvíce využívají týdenní volno navíc a stravenky, tyto možnosti zvolili téměř všichni respondenti. Oblíbeným benefitem je i příspěvek na penzijní připojištění, který využívá 30 zaměstnanců. Téměř vyrovnaný počet odpovědí mají slevy na produkty společnosti (13), nápoje na pracovišti (12), parkovací místo (12) a ples, který společnost pro své zaměstnance pořádá (10). Nejméně využívanou zaměstnaneckou výhodou jsou kurzy k prohlubování znalostí, tento benefit využívají pouze 4 zaměstnanci. Tyto skutečnosti lze pozorovat v grafu 4.20.

***Otázka č. 11 Jste spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?***



Graf 4.21 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování



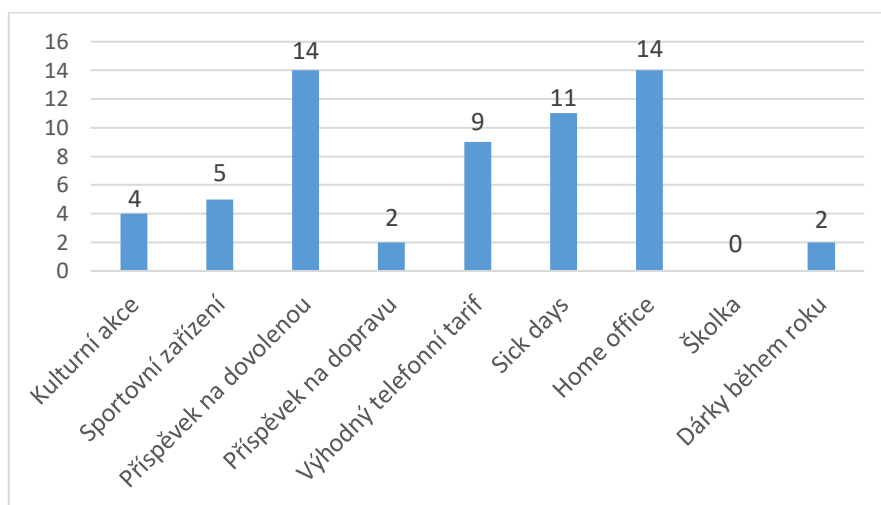
Graf 4.22 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafického vyhodnocení této otázky vyplývá, že asi polovina zaměstnanců administrativního oddělení je s poskytovanými benefity spíše spokojena, konkrétně se jedná o 52,1 % respondentů. Avšak 47,9 % dotazovaných s výhodami spokojeno spíše není, viz graf 4.21.

Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami je poměrně vysoká i u dělnických a pomocných pozic, což je patrné z grafu 4.22. Možnost „spíše ano“ zvolila více než polovina dotazovaných, tedy 53,1 %, stoprocentně spokojený je pouze jeden pracovník (2 %). Negativně na tuto otázku odpovědělo celkem 44,9 % respondentů.

**Otázka č. 12 Jaké jiné zaměstnanecké výhody byste dále uvítal/a?**

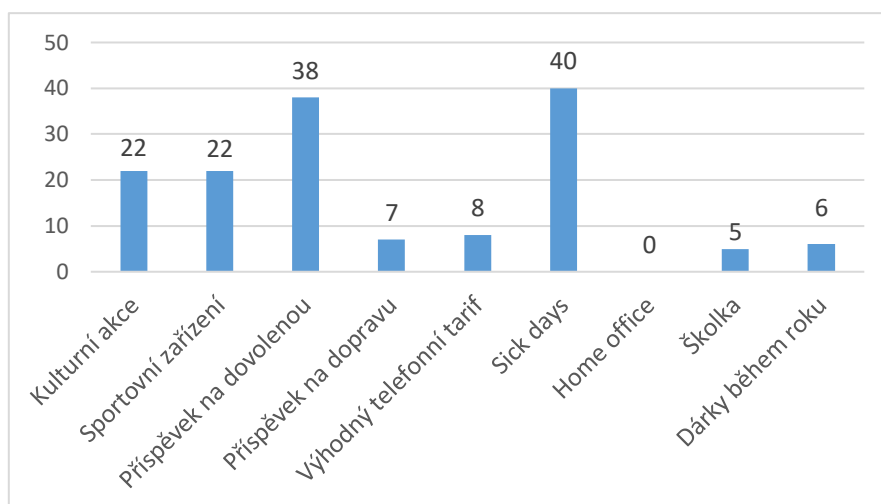


Graf 4.23 Výhody, které by pracovníci uvítali (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování

Úkolem této otázky bylo zjistit, o jaké další benefity by měli zaměstnanci zájem, aby se zvýšila jejich spokojenost ve společnosti. Bylo vybráno několik konkrétních benefitů, které by bylo možné v budoucnu v organizaci zavést. Respondenti měli možnost zvolit více odpovědí, nejvíce však čtyři. Z grafu 4.23 je patrné, že administrativní pracovníci by nejvíce uvítali příspěvek na dovolenou a home office, tyto možnosti uvedlo 14 dotazovaných. Dalším benefitem, o který by pracovníci měli zájem, jsou sick days, což jsou dny, které mohou být čerpány pro krátkodobou pracovní neschopnost nebo zdravotní problémy bez toho, aby bylo dokládáno potvrzení od lékaře, tuto možnost zvolila více než polovina dotazovaných, konkrétně tedy 11. Devět respondentů volilo možnost výhodného telefonního tarifu. Menší zájem byl o zvýhodněné vstupy do sportovních zařízení (5), na kulturní akce (4), příspěvek na dopravu (2) a dárky během roku (2). Nikdo z dotazovaných neměl zájem o školku v místě pracoviště.



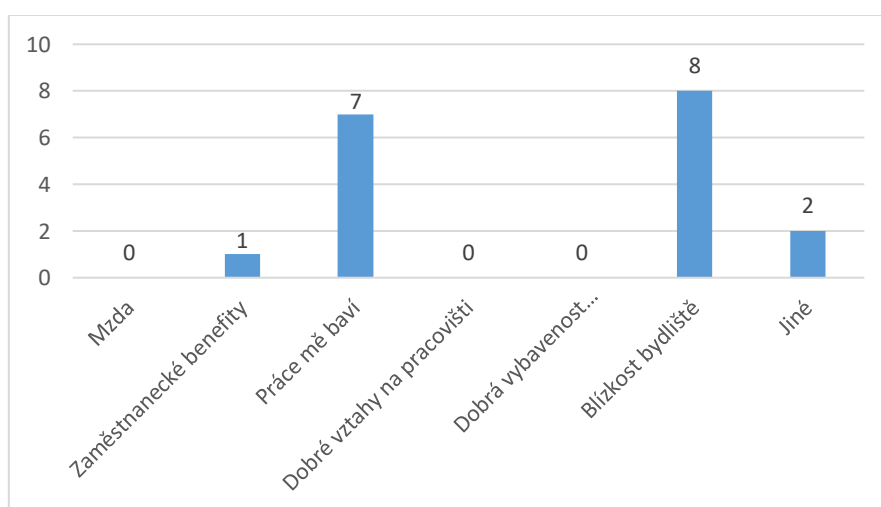


Graf 4.24 Výhody, které by pracovníci uvítali (dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.24 je patrné, že zaměstnance v oddělení výroby by nejvíce uspokojilo zavedení sick days, které zvolilo 40 dotazovaných, dále příspěvek na dovolenou, o který by mělo zájem 38 zaměstnanců. K atraktivním benefitům patří i zvýhodněné vstupy na kulturní akce a do sportovních zařízení, kde bylo zaznamenáno celkem 22 odpovědí u obou možností. Menší zájem mají zaměstnanci o telefonní tarif (8), příspěvek na dopravu (7), dárky během roku (6) a školku (5). Nikdo z dotazovaných nezvolil možnost „home office“, jelikož tuto práci není možné vykonávat z domova.

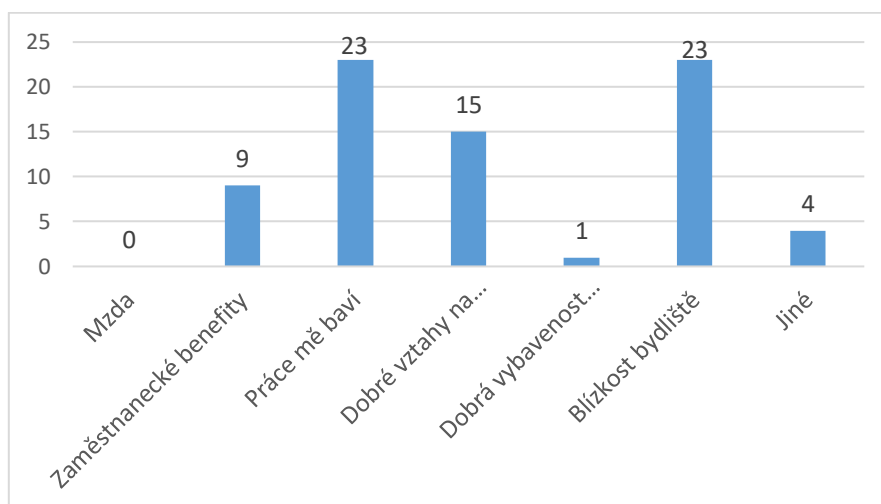
#### ***Otázka č. 13 Co Vás v práci nejvíce drží?***



Graf 4.25 Důvod setrvání ve firmě (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka je zaměřena na zjištění důvodu, který pracovníky nejvíce drží v práci. Respondenti měli možnost vybrat více odpovědí, nejvíce však tři. Z grafického vyjádření této otázky (graf 4.25) vyplývá, že administrativní pracovníky v práci nejvíce drží blízkost bydliště, tuto možnost zvolilo 8 dotazovaných. Dalším důvodem, proč stále vykonávají tuto práci je to, že je práce baví, odpověď vybralo 7 respondentů. 2 dotazovaní mají jiný důvod a pouze 1 pracovník považuje zaměstnanecké benefity za největší motivační faktor. Žádný z respondentů nezvolil možnost „mzda“, „dobré vztahy na pracovišti“, ani „dobrá vybavenost pracoviště“, což jasně poukazuje na to, že mzda je nízká, na to, aby pracovníky držela v práci, a že na pracovišti pravděpodobně nepanují příliš dobré vztahy i vybavenost pracoviště by mohla být lepší, aby se zaměstnanci cítili dobře a měli větší motivaci k práci.

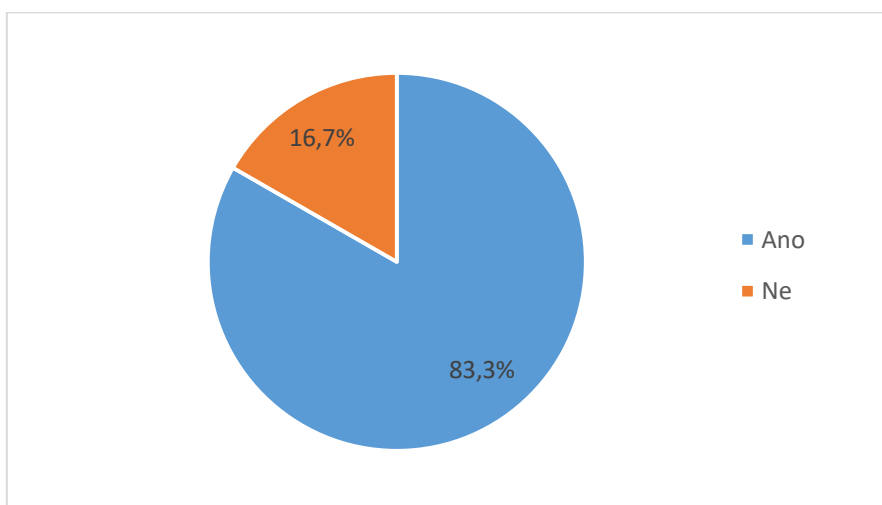


Graf 4.26 Důvod setrvání ve firmě (dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování

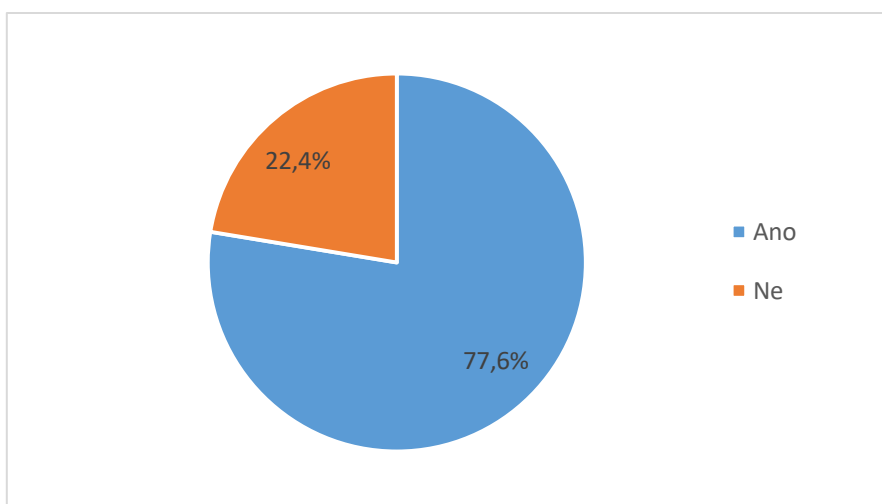
Z grafu 4.26 lze usoudit, že dělníky v práci nejvíce drží blízkost bydliště a to, že je práce baví, tyto odpovědi zvolilo 23 zaměstnanců u obou možností. 15 respondentů si myslí, že jsou na pracovišti dobré vztahy, a proto zde zůstávají. Dalším faktorem, který dělníky drží v práci, jsou zaměstnanecké benefity, tuto možnost však zvolilo jen 9 zaměstnanců. 4 pracovníci mají jiný důvod a jen jednoho zaměstnance motivuje dobrá vybavenost pracoviště. Z grafu je patrné, že stejně jako u administrativních pracovníků, nikoho ze zaměstnanců výroby v práci nedrží mzda.

***Otázka č. 14 Uvažoval/a jste někdy o odchodu ze zaměstnání?***



Graf 4.27 Uvažování o odchodu ze zaměstnání (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování

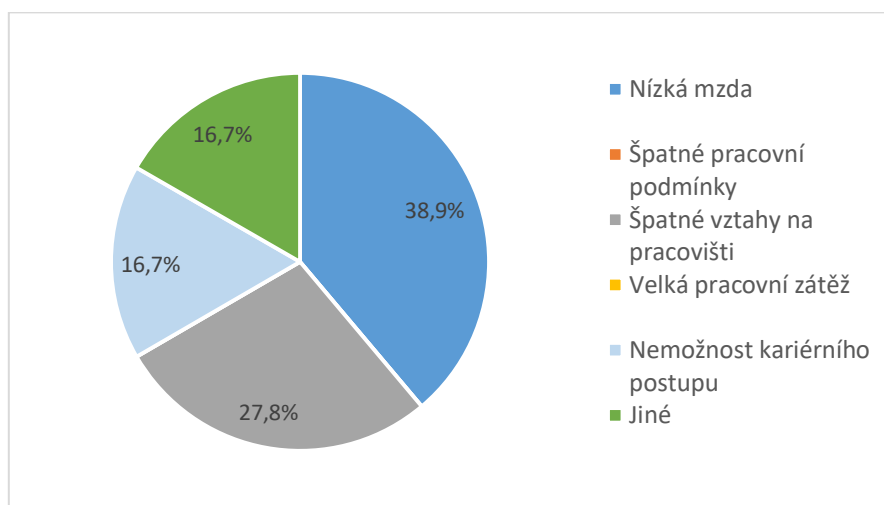


Graf 4.28 Uvažování o odchodu ze zaměstnání (dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování

V grafech 4.27 a 4.28 lze vidět, že u obou skupin pracovníků převažuje kladná odpověď na tuto otázku, jedná se o 83,3 % administrativních pracovníků a 77,6 % dělnických a pomocných pracovníků. Jelikož většina pracovníků o odchodu ze společnosti uvažovala, měla by se organizace zaměřit na zlepšení jejich spokojenosti.

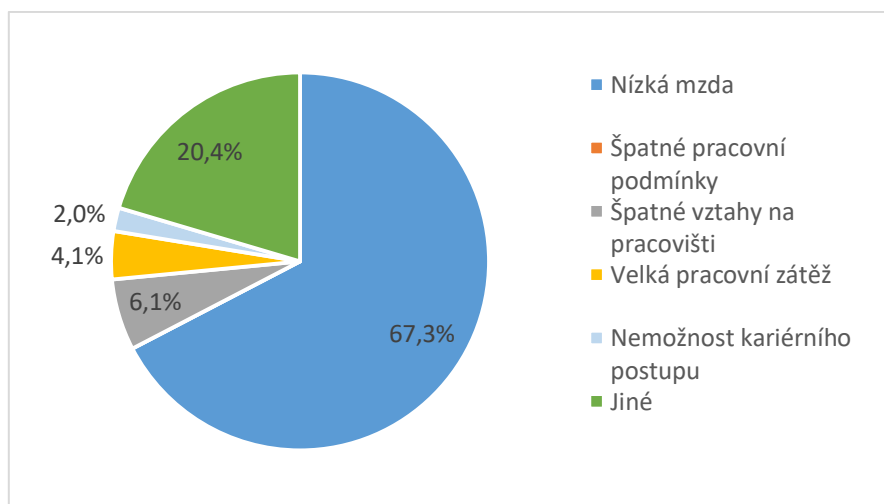
**Otázka č. 15 Pokud byste o odchodu ze společnosti uvažoval/a, jaký by byl důvod?**



Graf 4.29 Důvod odchodu ze zaměstnání (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafického vyhodnocení této otázky je zřejmé, že pokud by zaměstnanci administrativního úseku odchod ze společnosti zvažovali, bylo by to z důvodu nízké mzdy, tuto možnost zvolilo 38,9 % respondentů. Dalším důvodem jsou špatné vztahy na pracovišti (27,8 %). Stejně hodnoty mají „nemožnost kariérního postupu“ a možnost „jiné“, konkrétně tedy 16,7 % v obou případech, viz graf 4.29.

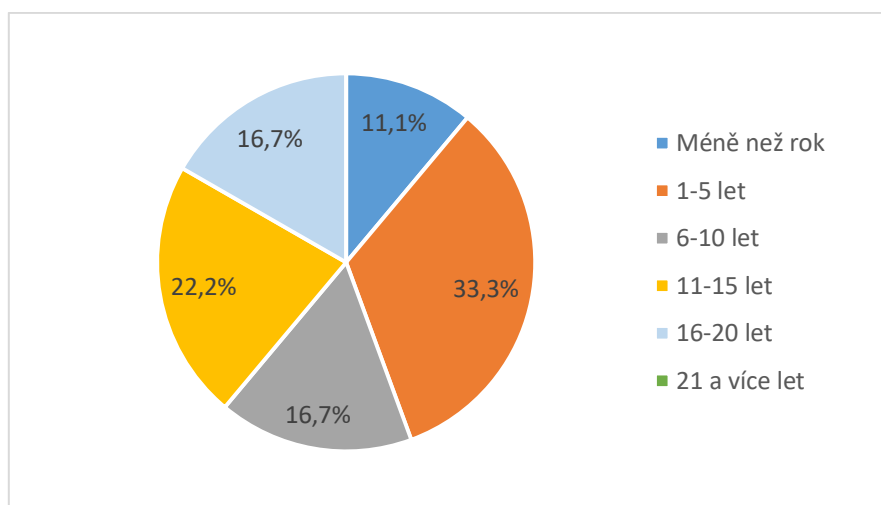


Graf 4.30 Důvod odchodu ze zaměstnání (dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování

Více než polovina dělníků uvedla, že pokud by zvažovali odchod ze společnosti, bylo by to z důvodu, že společnost za vykonanou práci platí velmi málo, odpověď zvolilo 67,3 % pracovníků. 20,4 % dotazovaných má jiný důvod k odchodu ze společnosti. 6,1 % zaměstnanců by odešlo kvůli špatným vztahům na pracovišti, dalších 4,1 % si myslí, že je zde velká pracovní zátěž, a pouze jeden pracovník považuje nemožnost kariérního postupu za důvod k odchodu ze společnosti. Tuto situaci znázorňuje graf 4.30.

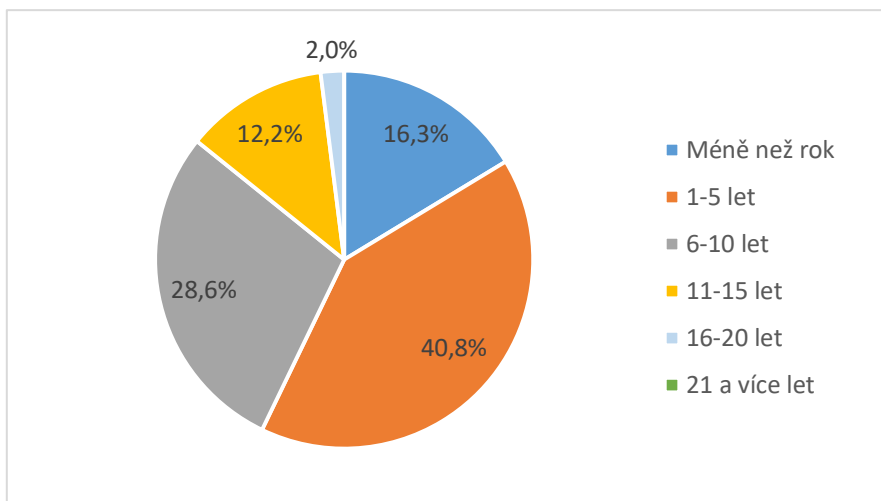
**Otázka č. 16 Jak dlouho pro společnost ROLUX žaluzie s. r. o. pracujete?**



Graf 4.31 Délka pracovního poměru (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka se týká délky zaměstnání v organizaci. 33,3 % zaměstnanců administrativního oddělení pracuje ve společnosti 1 až 5 let. Druhou skupinou jsou osoby, které zde pracují 11-15 let, konkrétně 22,2 % zaměstnanců (4). Další dvě skupiny pracovníků mají stejné hodnoty (16,7 %) a jsou to pracovníci, kteří ve společnosti působí v rozmezí 6 až 10 let a 16 až 20 let. Jen dvě osoby (11,1 %) jsou v organizaci zaměstnány po dobu delší než 21 let, viz graf 4.31.

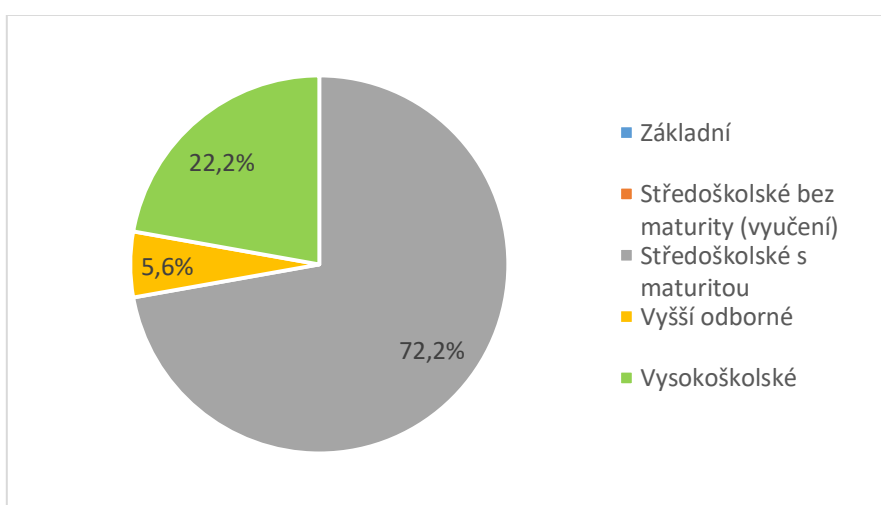


Graf 4.32 Délka pracovního poměru (dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného grafu 4.32 je patrné, že ve společnosti pracuje nejvíce dělníků po dobu 1 až 5 let. Jedná se o 40,8 % pracovníků, tedy 20 dotazovaných. 28,6 % respondentů zde pracuje 6-10 let. Z celkového počtu respondentů 16,3 % uvedlo, že ve společnosti působí méně než rok. Pouze 12,2 %, tedy 6 dělníků, zde pracuje 11-15 let. Nejméně zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci, kteří zde pracují 16-20 let, jedná se pouze o jednoho zaměstnance (2 %). Nikdo zde nepůsobí déle než 21 let. Z uvedených údajů vyplývá určitá fluktuace zaměstnanců ve výrobním oddělení.

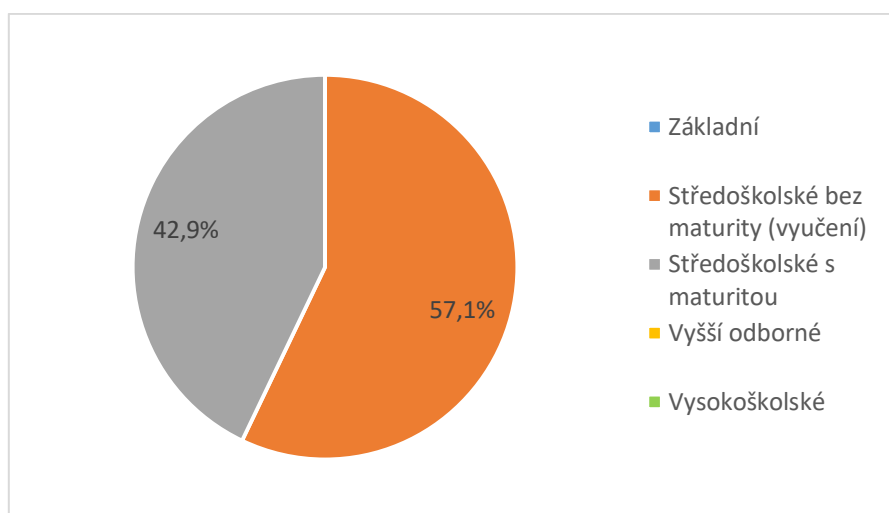
#### ***Otázka č. 17 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?***



Graf 4.33 Vzdělání (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.33 zobrazuje, jaké je nejvyšší dosažené vzdělání dotazovaných administrativních pracovníků. Většina zaměstnanců má střední školu s maturitou, a to 72,2 %, tedy 13 pracovníků. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo 22,2 % zaměstnanců, což jsou 4 osoby, a vyšší odbornou školu má pouze jeden pracovník (5,6 %). Lidé se základní školou nebo vyučením v oddělení administrativy vůbec nepracují, z toho vyplývá, že pro danou práci je třeba mít alespoň středoškolské vzdělání s maturitou.

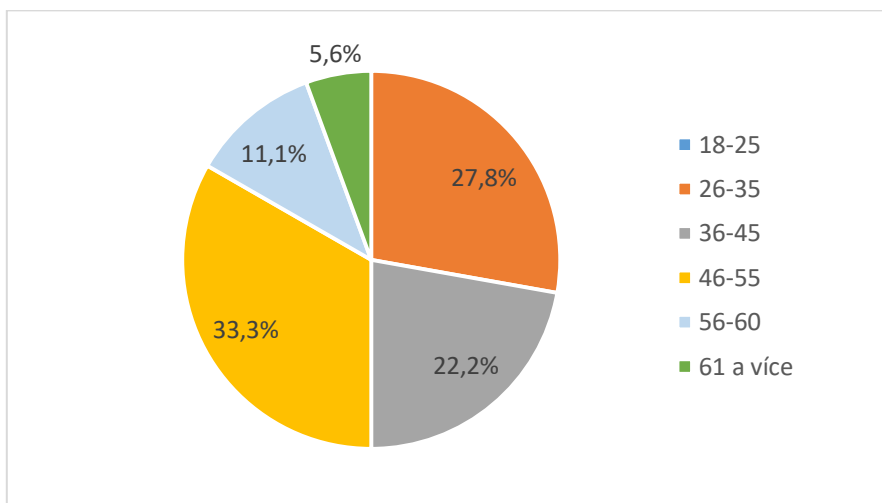


Graf 4.34 Vzdělání (dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 4.34 je patrné, že více než polovina dotazovaných dělníků má střední školu bez maturity, jsou tedy vyučení, konkrétně je to 57,1 %, tedy 28 zaměstnanců. Druhou skupinu tvoří lidé, kteří mají střední školu s maturitou. Nepracuje zde nikdo se vzděláním základním, vyšším odborným ani vysokoškolským. Z uvedeného vyplývá, že k výkonu dané práce není zapotřebí vyšší vzdělání.

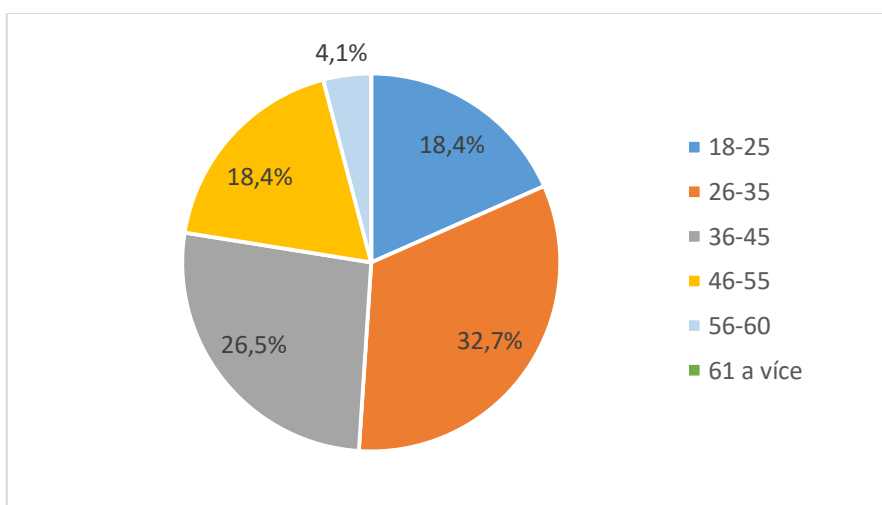
**Otázka č. 18 Kolik je Vám let?**



Graf 4.35 Věk (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 4.35 lze vidět věkovou strukturu zaměstnanců administrativního úseku. V oddělení administrativy pracuje nejvíce osob ve věku 46-55 let, kterých bylo z celkového počtu respondentů 33,3 %, tedy 6 zaměstnanců. Druhou skupinu tvoří osoby ve věku 26-35 let (27,8 %), následují lidé ve věku 36-45 let (22,2 %). Pouze jedna osoba (5,6 %) je starší než 61 let a věk dvou osob (11,1 %) se pohybuje v rozmezí 56-60 let. Z grafu je zřejmé, že zde nepracuje nikdo ve věkové kategorii 18-25 let.



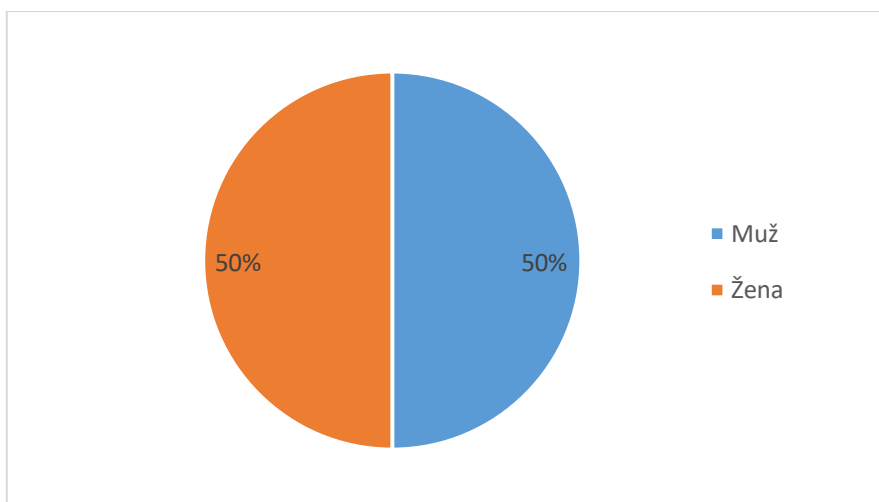
Graf 4.36 Věk (dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování



Z grafu 4.36 je patrné, že věk dělnických a pomocných pracovníků je spíše nižší. Nejpočetnější skupinou pracovníků jsou lidé ve věku 26-35 let, z celkového počtu respondentů to činí 32,7 % (16) zaměstnanců. Dále zde pracují lidé ve věku 36-45, kterých bylo 26,5 % (13). Za touto skupinou pracovníků následují dvě skupiny, které mají stejné hodnoty (18,4 %), a to pracovníci ve věkové kategorii 18-25 let a 46-55 let. Pouze 4,1 %, tedy 2 zaměstnanci, se nachází ve věkové skupině 56-60 let. V tomto oddělení nepracuje nikdo starší 61 let.

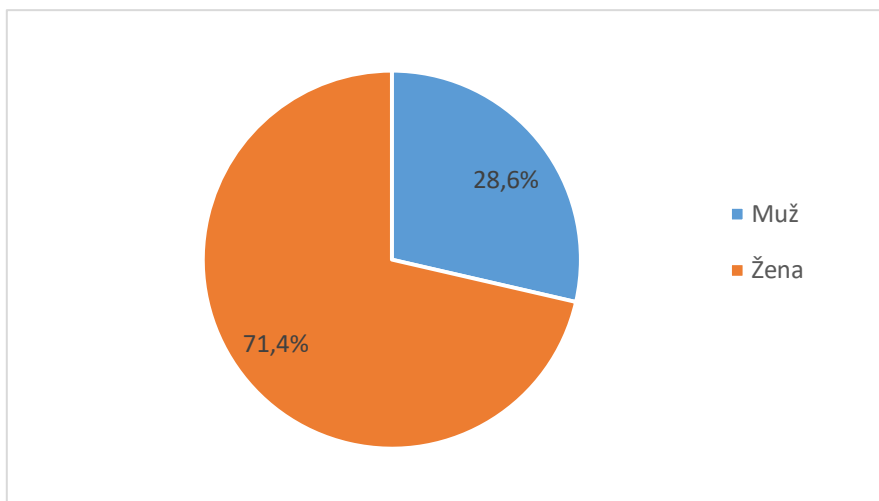
***Otázka č. 19 Jaké je Vaše pohlaví?***



Graf 4.37 Pohlaví (administrativní pracovníci)

Zdroj: vlastní zpracování

V administrativním úseku pracuje 18 zaměstnanců, z toho polovinu tvoří ženy a druhou polovinu muži. Dotazník vyplnili všichni pracovníci, tedy 9 žen a 9 mužů, což vyplývá z grafu 4.37. Počet mužů a žen tohoto oddělení je vyrovnaný, z toho plyne, že u této profese nezáleží na pohlaví a mohou ji vykonávat jak ženy, tak muži.



Graf 4.38 Pohlaví (dělnické a pomocné pozice)

Zdroj: vlastní zpracování

V oddělení výroby pracuje více žen než mužů. Dotazníkového šetření se účastnilo 71,4 % žen a 28,6 % mužů, v absolutních číslech se jedná o 35 žen a 14 mužů, viz graf 4.38.

#### 4.7.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Úkolem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni nebo nespokojeni se současným systémem odměňování ve společnosti. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou se zavedeným systémem spíše nespokojeni. Většina zaměstnanců není spokojena s výší mzdy a považuje systém odměňování za nespravedlivý. Z vyhodnocení otázek je patrné, že pokud by zaměstnanci zvažovali odchod ze společnosti, bylo by to právě z důvodu nízké mzdy. U administrativních pracovníků jsou dalším důvodem odchodu špatné vztahy na pracovišti, proto by bylo vhodné zaměřit se na tento problém. Zaměstnanci ve společnosti zůstávají zejména z důvodu blízkosti bydliště a také proto, že je práce baví. Asi polovina zaměstnanců není spokojena s poskytovanými benefity. Některé benefity jsou velmi málo využívány a pracovníci by měli zájem o další benefity, které by lépe uspokojovaly jejich potřeby a zvýšily jejich spokojenost ve společnosti.

Výsledky dotazníku ukazují, že společnost své zaměstnance velmi dobře informuje o systému odměňování i o poskytovaných benefitech a jednotlivých změnách, ke kterým v uvedených oblastech dochází.

## 5 Návrhy a doporučení ke zlepšení současného stavu odměňování zaměstnanců

V této kapitole bakalářské práce budou zhodnoceny informace, které byly získány dotazníkovým šetřením, které proběhlo ve společnosti ROLUX žaluzie s. r. o., a budou navržena opatření, která by mohla společnost zvážit a přijmout, s cílem zvýšit spokojenost zaměstnanců. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců povede k tomu, že pracovníci budou ve společnosti zůstat a nebudou uvažovat o odchodu ze zaměstnání. Tím se sníží i náklady na zaškolování nových pracovníků.

### 5.1 Zvýšení současné mzdy

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců není spokojena s poskytovanou výší mzdy a myslí si, že je zavedený systém odměňování nespravedlivý. Nespokojenost je patrná u obou skupin pracovníků, tedy administrativních i dělnických a pomocných pozic. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že o něco vyšší nespokojenost je u dělníků, jelikož za svoji práci dostávají nižší mzdu než první skupina pracovníků. Návrhem pro společnost je zvýšit současnou mzdu u obou skupin pracovníků, kterou společnost svým zaměstnancům poskytuje. Z uvedených výsledků hospodaření lze usoudit, že na tom společnost není finančně špatně, a proto lze předpokládat, že zvýšení mzdy by neměl být z finančního hlediska problém.

Bylo by vhodné navýšit mzdu o 5 %, což činí u administrativních pracovníků zvýšení o částku 905 Kč a u dělnických a pomocných pracovníků se jedná o navýšení o 675 Kč. Navýšení mzdy o 5 % bylo navrženo, protože se očekává, že česká ekonomika v letošním roce poroste tempem 2,2 %. Jelikož je nedostatek lidí na trhu práce, mzdy by se měly zvýšit o 6,5 %. Společnost ROLUX by však na zvýšení o 6,5 % nepřistoupila, proto bylo navrženo zvýšení alespoň o 5 %. Zvýšením mzdy by u zaměstnanců došlo ke zlepšení jejich přístupu k práci a společnost by tak získala spokojenější pracovníky se zvýšeným pracovním nasazením.

Tabulka 5.1 Zvýšení současné mzdy

	Současná výše mzdy	Navrhovaná výše mzdy
<b>Administrativní pracovníci</b>	18 100 Kč	19 005 Kč
<b>Dělnické a pomocné pozice</b>	13 500 Kč	14 175 Kč

Zdroj: vlastní zpracování s využitím interních materiálů společnosti

## 5.2 Rozšíření nabídky benefitů

Přestože více než polovina zaměstnanců u obou skupin pracovníků uvedla, že jsou spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami, nespokojenost je přesto dosti vysoká, proto by bylo vhodné, aby se společnost zaměřila na tento problém. Zaměstnanecké výhody nepůsobí jako motivační faktor a zaměstnanci by měli zájem o některé výhody. Z dotazníkové šetření vyplývá, že některé benefity jsou málo využívány, proto by je společnost mohla zrušit a zavést benefity, o které mají pracovníci největší zájem. Bylo by vhodné zaměřit se na home office, tedy možnost pracovat z domova. Home office je ale možná pouze u administrativních pracovníků. Dalšími benefity, které by zvýšily spokojenost pracovníků, jsou sick days, příspěvek na dovolenou a zvýhodněné vstupy na kulturní akce (kino) a do sportovních zařízení. Hojně využívaným benefitem je příspěvek na penzijní připojištění, proto by bylo vhodné zaměřit se na zvýšení poskytované částky. Naopak k benefitům, které jsou velmi málo využívány a společnost by tedy mohla zvažovat jejich zrušení, patří ples pořádaný společností a nápoje na pracovišti.

Tabulka 5.2 Rozšíření nabídky benefitů

Současná nabídka benefitů	Navrhovaná nabídka benefitů
stravenky	stravenky
nápoje na pracovišti	nápoje na pracovišti
týdenní volno navíc	týdenní volno navíc
parkovací místo	parkovací místo
příspěvek na penzijní připojištění	kurzy k prohlubování znalostí
kurzy k prohlubování znalostí	slevy na produkty společnosti
ples pořádaný společností	příspěvek na penzijní připojištění
slevy na produkty společnosti	zvýhodněné vstupy do kina
	zvýhodněné vstupy do sportovních zařízení
	příspěvek na dovolenou
	sick days
	home office

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.2 zobrazuje současnou nabídku benefitů a navrhovanou nabídku benefitů, které by bylo vhodné poskytovat, aby došlo ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců. V původním stavu jsou ponechány stravenky, nápoje na pracovišti, týdenní volno navíc, parkovací místo, kurzy k prohlubování znalostí a slevy na produkty společnosti. V návrhu je zrušen ples, který pořádá společnost pro své zaměstnance,

protože většina pracovníků uvedla, že tento benefit nevyužívá a pro firmu je poměrně nákladné uspořádat tuto akci.

### ***Příspěvek na penzijní připojištění***

Příspěvek na penzijní připojištění patří k velmi oblíbeným benefitům. V současnosti firma přispívá zaměstnancům, kteří mají ukončenou zkušební dobu, částkou 300 Kč za měsíc. Návrhem je zvýšit tuto částku o 200 Kč, tedy na 500 Kč.

### ***Zvýhodněné vstupy do kina a do sportovních zařízení***

Poměrně velký počet zaměstnanců uvedlo, že by mělo zájem o zvýhodněné vstupy na kulturní akce (kino) a do sportovních zařízení. Firma by se mohla dohodnout s konkrétním kinem, například Premiere Cinemas v Olomouci, kde by po předložení kartičky společnosti byla poskytnuta sleva 40 Kč na každou vstupenku.

Obdobným způsobem by tento benefit mohl fungovat i u sportovních zařízení, společnost by se domluvila například s Centrem sportu a zdraví OMEGA v Olomouci, které nabízí mnoho služeb, například tenis, squash, badminton, fitness, adventure golf, masáže i služby kadeřnice. Po předložení karty společnosti by byla poskytnuta sleva na tyto aktivity.

### ***Příspěvek na dovolenou***

Zajímavým benefitem pro zaměstnance je příspěvek na dovolenou. Organizace by mohla přispívat alespoň částkou 1000 Kč pro každého zaměstnance. Výhodou tohoto zaměstnaneckého benefitu by bylo, že by jej nemusel čerpat pouze samotný zaměstnanec, ale mohl by ho využít i manžel nebo manželka, děti nebo partneři.

### ***Sick days***

Na základě výsledků dotazníkového šetření by zaměstnanci uvítali zavedení sick days, tedy zdravotního volna, které slouží zaměstnancům v době krátké pracovní neschopnosti. Zaměstnanec by tak mohl v případě zdravotní indispozice zůstat doma, a přitom nemusel čerpat dovolenou, navíc je mu vyplácena náležitá mzda.

Návrh benefitu je stanoven na 3 dny, které může zaměstnanec využít libovolně v průběhu roku. Pokud zaměstnanec tyto dny zdravotního volna ve stanoveném období nevyčerpá, nelze je převést do dalšího roku. Propočet nákladů na sick days je uveden v tabulce 5.3.

Tabulka 5.3 Náklady na sick days

	<b>Administrativní pracovníci</b>	<b>Dělnické a pomocné pozice</b>
<b>Počet zaměstnanců</b>	18	60
<b>Průměrná mzda</b>	113 Kč	84 Kč
<b>Počet hodin/den</b>	8	8
<b>Počet dní sick days</b>	3	3
<b>Celkové náklady za zaměstnance (bez odvodů)</b>	48 816 Kč	120 960 Kč
<b>ZP (9 %)</b>	4 393 Kč	10 886 Kč
<b>SP (25 %)</b>	12 204 Kč	30 240 Kč
<b>Celkové náklady za zaměstnance (včetně odvodů)</b>	<b>65 413 Kč</b>	<b>162 086 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

### ***Home office***

Tato zaměstnanecká výhoda by mohla být poskytována pouze administrativním pracovníkům, jejichž pracovní náplň umožňuje vykonávat práci z domova. Zaměstnanci by mohli využívat tuto možnost dvakrát měsíčně po domluvě s vedoucím pracovníkem.

Tyto změny v zaměstnaneckých benefitech by mohly zvýšit spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování a odstranit alespoň částečně názor na to, že je systém odměňování nespravedlivý.

Společnost by mohla zvážit i zavedení tzv. cafeteria systému zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanci by tak měli možnost vybrat si ty zaměstnanecké výhody, které nejvíce odpovídají jejich potřebám. Nejvhodnější by bylo zvolit variantu „jádra“. Zaměstnanci by měli stejné jádro zaměstnaneckých výhod a ostatní výhody by si vybírali podle svých potřeb a zájmů. V případě této metody by nedocházelo k pocitu nerovnosti mezi zaměstnanci. Zavedení cafeteria systému je však velmi nákladné, vysoká je zejména prvotní investice, systém je administrativně náročný a je třeba pravidelně sledovat potřeby zaměstnanců a nabídku benefitů aktualizovat.

### 5.3 Zlepšení zaměstnaneckých vztahů na pracovišti

Dalším problémem, na který by se firma měla zaměřit, mohou být i špatné vztahy na pracovišti, zejména u administrativních pracovníků, které vyplývají z vyhodnocení otázky číslo 15. Tyto vztahy by mohly být zlepšovány formou různých společných setkání, například organizace dne dětí, nejrůznějších sportovních aktivit nebo teambuildingů.

Vztahy na pracovišti by bylo možné zlepšit i formou koučinku vedoucího zaměstnance, aby se naučil lépe komunikovat a spolupracovat se svými podřízenými a zvládat řešit konflikty a neshody mezi zaměstnanci.

Tabulka 5.4 Koučovací společnosti

	Místo konání	Doba trvání	Cena
<b>NeuroLeadership</b>	Praha	3 dny (26,5 hodin) + 3 telelekce	37 500 Kč bez DPH
<b>Cadet Go</b>	Praha	2 + 2 dny (28 hodin)	16 900 Kč bez DPH
<b>Gradua – CEGOS</b>	Praha	2 dny (16 hodin)	7 900 Kč bez DPH
<b>DTO CZ, s.r.o.</b>	Ostrava	8 hodin	2 340 Kč bez DPH
<b>ICT PRO</b>	Brno	2 dny (16 hodin)	7 500 Kč bez DPH

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.5 Výběr koučovací společnosti

	Vzdálenost	Doba trvání	Cena	Výsledek
<b>NeuroLeadership</b>	1	5	1	<b>2,2</b>
<b>Cadet Go</b>	1	5	3	<b>3</b>
<b>Gradua – CEGOS</b>	1	3	4	<b>2,8</b>
<b>DTO CZ, s.r.o.</b>	2	1	5	<b>2,9</b>
<b>ICT PRO</b>	3	3	4	<b>3,4</b>

<b>Váha</b>	0,3	0,3	0,4
<b>Škála</b>	1-nejhorší	5-nejlepší	

Zdroj: vlastní zpracování

Společnost by mohla zvolit jednu z koučovacích společností, viz tabulka 5.4, které nabízejí komplexní koučovací programy. Tyto programy obvykle trvají celý den nebo několik dní. Žádná z koučovacích společností se nenachází přímo v Olomouci, a cena těchto balíčků bývá obvykle vyšší. Tabulka 5.5 zobrazuje vyhodnocení výběru koučovací společnosti. Pro výběr byla zvolena kritéria: místo konání akce, doba trvání

programu a cena za nabízené služby. Z vyhodnocení vyplývá, že nejvhodnější by byla společnost ICT PRO, která se nachází v Brně a nabízí dva dny koučování za 7 500 Kč.

Nevýhodou této formy koučování však může být to, že se jí obvykle účastní větší počet lidí a kouč nevěnuje svoji pozornost pouze jednotlivci. Další nevýhodou je, že se koučink koná pouze v některých městech, z nichž žádné není v blízkosti města, ve kterém společnost sídlí.

Tabulka 5.6 Samostatně působící koučové

	<b>Město</b>	<b>Doba trvání</b>	<b>Cena</b>
<b>Mgr. Hana Urbanová</b>	Olomouc	60 minut	1 390 Kč
<b>Mgr. Martina Havlíková</b>	Olomouc	60 minut	1 500 Kč
<b>Petr Zavadil</b>	Olomouc	60 minut	800 Kč
<b>Ing. Veronika Hynková</b>	Hranice	60 minut	1 500 Kč
<b>Petr Stojka</b>	Hranice	90 minut	1 800 Kč
<b>Mgr. Renata Valová</b>	Valašské Meziříčí	90-120 minut	1 400 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5.7 Výběr kouče

	<b>Město</b>	<b>Doba trvání</b>	<b>Cena</b>	<b>Výsledek</b>
<b>Mgr. Hana Urbanová</b>	5	2	3	<b>3,3</b>
<b>Mgr. Martina Havlíková</b>	5	2	2	<b>2,9</b>
<b>Petr Zavadil</b>	5	2	5	<b>4,1</b>
<b>Ing. Veronika Hynková</b>	2	2	2	<b>2</b>
<b>Petr Stojka</b>	2	4	1	<b>2,2</b>
<b>Mgr. Renata Valová</b>	1	5	3	<b>3</b>

<b>Váha</b>	0,3	0,3	0,4
<b>Škála</b>	1-nejhorší	1-nejhorší	

Zdroj: vlastní zpracování

Další možností je vybrat samostatně působícího kouče. Výhodou je, že koučové nabízejí své služby ve městech, které se nachází v blízkosti sídla společnosti, například ve městě Olomouc. Délka jednoho sezení se pohybuje od 60 minut až do 120 minut. Tato forma koučinku je poměrně rychlá a efektivní. V tabulce 5.6 je představena nabídka koučů, kteří by byli pro společnost nejvhodnější. Tabulka 5.7 zobrazuje vyhodnocení výběru kouče. Zvolenými kritérii jsou město, doba trvání a cena za jedno sezení. Požadavkům společnosti nejvíce odpovídá kouč Petr Zavadil, který nabízí své služby ve městě Olomouc za 800 Kč.



## 6 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat současný systém odměňování ve společnosti ROLUX žaluzie s. r. o., na základě této analýzy vyhodnotit a navrhnout změny, které by vedly ke zlepšení současného stavu odměňování a tím i ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

První část práce byla zaměřena na teoretická východiska odměňování zaměstnanců. Informace byly čerpány z odborné literatury zaměřené na toto téma. Byla popsána a vysvětlena témata jako řízení lidských zdrojů, systém odměňování, celková odměna, mzdové a platové struktury a formy, systém benefitů a dále i motivace a hodnocení zaměstnanců.

V druhé části práce byla charakterizována společnost ROLUX, ve které následně proběhlo dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců se systémem odměňování. Dále bylo popsáno, čím se společnost zabývá, jakou má organizační strukturu a skladbu zaměstnanců, a následně byla zhodnocena společnost po finanční stránce.

Ve třetí části bakalářské práce byl popsán stávající systém odměňování ve společnosti. Informace byly čerpány z interních dokumentů společnosti ROLUX. Následně byla provedena analýza stavu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti. Pro analýzu bylo použito dotazníkové šetření, ve kterém zaměstnanci odpovídali na otázky, které byly vyhodnoceny graficky i slovně. Na základě výsledků dotazníkového šetření byla navržena možná doporučení a opatření, která by zlepšila systém odměňování ve společnosti, a zvýšila spokojenost zaměstnanců.

V poslední části bakalářské práce byly popsány návrhy a doporučení na zlepšení současného stavu odměňování. Konkrétně bylo navrženo zvýšit současnou mzdu, rozšířit nabídku zaměstnaneckých benefitů a zlepšit vztahy na pracovišti, například formou koučinku vedoucího pracovníka. Nyní záleží na vedení společnosti, jak s výsledky a návrhy naloží a zda změní daný systém odměňování.

## Seznam použité literatury

### Knihy

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. *Abeceda personalisty 2018*. 8. aktualizované vydání. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2018. 575 s. ISBN 978-80-7554-120-8.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. 240 s. ISBN 978-80-248-3829-8.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 220 s. ISBN 978-80-248-3789-5.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA, Andrea ČOPÍKOVÁ a Kateřina KASHI. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 337 s. ISBN 978-80-248-3554-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

PAVLICA, Karel. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress, 2000. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. 261 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

TAHAL, Radek. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. Praha: C. H. Beck, 2015. 99 s. ISBN 978-80-7400-585-5.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

## Internetové zdroje

*CADET GO* [online]. ©2014-2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <http://www.cadetgo.cz/>

Česká ekonomika v roce 2019 poroste o 2,2 procenta. Mzdy se zvýší o 6,5 procenta. *IROZHLAS* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: [https://www.irozhlas.cz/ekonomika/ekonomika-mzdy-nezamestnanost-deloitte\\_1901062019\\_pj](https://www.irozhlas.cz/ekonomika/ekonomika-mzdy-nezamestnanost-deloitte_1901062019_pj)

*DTO Vzdělávací a poradenská společnost s tradicí a působností v celé ČR* [online]. ©2003-2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.dtocz.cz/>

*Fullcoaching* [online]. ©2013-2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <http://www.fullcoaching.cz/>

*Gradua* [online]. ©2015-2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.gradua.cz/>

*ICT Pro* [online]. ©2011-2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.ictpro.cz/>

*Jsem kouč* [online]. ©2018-2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <http://www.jsemkouc.cz/>

KUBEŠOVÁ, Andrea. Co je to Sick day?. *Vím víc* [online]. ©2019, 20.4.2017 [cit. 2019-05-06]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/co-je-to-sick-day>

*Martina Havlíková: psychologické poradenství a vzdělávání* [online]. ©2016-2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <http://www.martinahavlikova.cz/>

*NeuroLeadership* [online]. [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://www.neuroleadership.cz/>

*Petr Stojka* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <http://mistrkouc.cz/>

*Petr Zavadil* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <https://koucolomouc.cz/>

*Renata Valová: koučka a lektorka osobního růstu* [online]. ©2008-2019 [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <http://renatavalova.cz/>

*Zákoník práce 262/2006 Sb* [online]. [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

## Ostatní zdroje

*Interní materiály společnosti ROLUX žaluzie s. r. o. Bohuňovice*, 2018.

## Seznam zkratek

a kol.	a kolektiv
č.	číslo
obr.	obrázek
s.	strana
Sb.	sbírky
s. r. o.	společnost s ručením omezeným

## Seznam obrázků

Obr. 2.1 Složky celkové odměny .....	14
Obr. 2.2 Model celkové odměny.....	16
Obr. 2.3 Vytváření struktury časových mezd/platů .....	18
Obr. 2.4 Individuální zásluhová odměna.....	21
Obr. 2.5 Systém "bufetu" .....	28
Obr. 2.6 Systém "jádra" .....	28
Obr. 2.7 Systém "bloků" .....	28
Obr. 2.8 Proces motivace.....	30
Obr. 3.1 Firemní znak společnosti .....	38
Obr. 3.2 Organizační struktura firmy .....	38

## Seznam tabulek

Tabulka 4.1 Mzdy .....	44
Tabulka 5.1 Zvýšení současné mzdy.....	74
Tabulka 5.2 Rozšíření nabídky benefitů.....	75
Tabulka 5.3 Náklady na sick days.....	77
Tabulka 5.4 Koučovací společnosti .....	78
Tabulka 5.5 Výběr koučovací společnosti.....	78
Tabulka 5.6 Samostatně působící koučové.....	79
Tabulka 5.7 Výběr kouče.....	79

## Seznam grafů

Graf 3.1 Výsledek hospodaření 2016-2018 .....	41
Graf 3.2 Tržby 2016-2018 .....	42
Graf 4.1 Vztah zaměstnanců ke společnosti ROLUX (administrativní pracovníci) .....	50
Graf 4.2 Vztah zaměstnanců ke společnosti ROLUX (dělnické a pomocné pozice).....	51
Graf 4.3 Znalost systému odměňování (administrativní pracovníci) .....	52
Graf 4.4 Znalost systému odměňování (dělnické a pomocné pozice).....	52
Graf 4.5 Informovanost o změnách v systému odměňování (administrativní pracovníci) .....	53
Graf 4.6 Informovanost o změnách v systému odměňování (dělnické a pomocné pozice) .....	53
Graf 4.7 Spravedlnost v systému odměňování (administrativní pracovníci) .....	54
Graf 4.8 Spravedlnost v systému odměňování (dělnické a pomocné pozice) .....	54
Graf 4.9 Důležitost mzdy (administrativní pracovníci).....	55
Graf 4.10 Důležitost mzdy (dělnické a pomocné pozice) .....	55
Graf 4.11 Spokojenost s výší mzdy (administrativní pracovníci).....	56
Graf 4.12 Spokojenost s výší mzdy (dělnické a pomocné pozice) .....	56
Graf 4.13 Výše mzdy v návaznosti na náročnost práce (administrativní pracovníci) ....	57
Graf 4.14 Výše mzdy v návaznosti na náročnost práce (dělnické a pomocné pozice) ...	57
Graf 4.15 Ochota zlepšit přístup k práci s vyšší mzdou (administrativní pracovníci) ....	58
Graf 4.16 Ochota zlepšit přístup k práci s vyšší mzdou (dělnické a pomocné pozice)...	59
Graf 4.17 Znalost zaměstnaneckých výhod (administrativní pracovníci) .....	59
Graf 4.18 Znalost zaměstnaneckých výhod (dělnické a pomocné pozice).....	60
Graf 4.19 Využívání zaměstnaneckých výhod (administrativní pracovníci) .....	60
Graf 4.20 Využívání zaměstnaneckých výhod dělnické a pomocné pozice) .....	61
Graf 4.21 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (administrativní pracovníci) ....	62
Graf 4.22 Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami (dělnické a pomocné pozice)...	62
Graf 4.23 Výhody, které by pracovníci uvítali (administrativní pracovníci) .....	63
Graf 4.24 Výhody, které by pracovníci uvítali (dělnické a pomocné pozice) .....	64
Graf 4.25 Důvod setrvání ve firmě (administrativní pracovníci).....	64
Graf 4.26 Důvod setrvání ve firmě (dělnické a pomocné pozice) .....	65
Graf 4.27 Uvažování o odchodu ze zaměstnání (administrativní pracovníci).....	66
Graf 4.28 Uvažování o odchodu ze zaměstnání (dělnické a pomocné pozice) .....	66
Graf 4.29 Důvod odchodu ze zaměstnání (administrativní pracovníci).....	67

Graf 4.30 Důvod odchodu ze zaměstnání (dělnické a pomocné pozice) .....	67
Graf 4.31 Délka pracovního poměru (administrativní pracovníci) .....	68
Graf 4.32 Délka pracovního poměru (dělnické a pomocné pozice).....	69
Graf 4.33 Vzdělání (administrativní pracovníci) .....	69
Graf 4.34 Vzdělání (dělnické a pomocné pozice) .....	70
Graf 4.35 Věk (administrativní pracovníci).....	71
Graf 4.36 Věk (dělnické a pomocné pozice) .....	71
Graf 4.37 Pohlaví (administrativní pracovníci) .....	72
Graf 4.38 Pohlaví (dělnické a pomocné pozice) .....	73



## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 10.5.2019.....

.....  
*Anna Balvínová*  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Dotazník

# Přílohy

## Příloha č. 1 – Dotazník

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Anna Balvínová a jsem studentkou 3. ročníku na VŠB-TU Ostrava. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který slouží ke zjištění spokojenosti se způsobem odměňování ve Vaší společnosti. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou sloužit pouze jako podklad pro vypracování mé bakalářské práce.

Moc děkuji za ochotu a čas

1. Jaký máte postoj ke společnosti ROLUX žaluzie s. r. o.?
  - ☐ Ve společnosti jsem spokojen/a
  - ☐ Ve společnosti nejsem spokojen/a
  - ☐ Nemám žádný vztah ke společnosti
2. Znáte současný systém odměňování ve společnosti?
  - ☐ Ano
  - ☐ Ne
3. Jste pravidelně informován/a o změnách v systému odměňování?
  - ☐ Ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Ne
4. Považujete zavedený systém odměňování za spravedlivý?
  - ☐ Ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Ne
5. Je pro Vás důležitá výše mzdy?
  - ☐ Ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Ne
6. Jste spokojen/a s výší Vaší současné mzdy?
  - ☐ Ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Ne

7. Odpovídá Vaše mzda náročnosti prováděné práce?
- ☐ Ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Ne
8. Zlepšil/a byste svůj současný přístup k práci, pokud by Váš zaměstnavatel poskytoval vyšší mzdu?
- ☐ Ano
  - ☐ Ne
  - ☐ Nevím
9. Znáte všechny zaměstnanecké výhody, které společnost nabízí?
- ☐ Ano
  - ☐ Ne
10. Jaké zaměstnanecké výhody nejvíce využíváte? (vyberte nejvíce 4 možnosti)
- ☐ Stravenky
  - ☐ Nápoje na pracovišti
  - ☐ Týdenní volno navíc
  - ☐ Parkovací místo
  - ☐ Příspěvek na penzijní připojištění
  - ☐ Kurzy k prohlubování znalostí
  - ☐ Kulturní akce – ples pořádaný společností
  - ☐ Slevy na produkty společnosti
11. Jste spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami?
- ☐ Ano
  - ☐ Spíše ano
  - ☐ Spíše ne
  - ☐ Ne
12. Jaké jiné zaměstnanecké výhody byste dále uvítal/a? (vyberte nejvíce 4 možnosti)
- ☐ Zvýhodněné vstupy na kulturní akce (kino, koncerty)
  - ☐ Zvýhodněné vstupy do sportovních zařízení (bazén, posilovna)
  - ☐ Příspěvek na dovolenou
  - ☐ Příspěvek na dopravu
  - ☐ Výhodný telefonní tarif
  - ☐ Sick days (*dny, které můžete čerpat pro řešení své krátkodobé pracovní neschopnosti či zdravotní indispozice, kterou vůči zaměstnavateli nemusíte dokládat lékařským potvrzením*)
  - ☐ Home office (*možnost pracovat z domova*)
  - ☐ Školka
  - ☐ Dárky během roku (vánoční kapr)

13. Co Vás v práci nejvíce drží? *(vyberte nejvíce 3 možnosti)*

- ☐ Mzda
- ☐ Zaměstnanecké benefity
- ☐ Práce mě baví
- ☐ Dobré vztahy na pracovišti
- ☐ Dobrá vybavenost pracoviště
- ☐ Blízkost bydliště
- ☐ Jiné

14. Uvažoval/a jste někdy o odchodu ze zaměstnání?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

15. Pokud byste o odchodu ze společnosti uvažoval/a, jaký by byl důvod?

- ☐ Nízká mzda
- ☐ Špatné pracovní podmínky
- ☐ Špatné vztahy na pracovišti
- ☐ Velká pracovní zátěž
- ☐ Nemožnost kariérního postupu
- ☐ Jiné

16. Jak dlouho pro společnost ROLUX žaluzie s. r. o. pracujete?

- ☐ Méně než rok
- ☐ 1-5 let
- ☐ 6-10 let
- ☐ 11-15 let
- ☐ 16-20 let
- ☐ 21 a více let

17. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ Základní
- ☐ Středoškolské bez maturity (vyučení)
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské

18. Kolik je Vám let?

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56-60
- ☐ 61 a více

19. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Muž
- ☐ Žena